



UNIVERSIDAD
PRIVADA
DEL NORTE

FACULTAD DE NEGOCIOS

Carrera de Administración

“EMPOWERMENT EN LOS NIVELES
JERÁRQUICOS DE LA MUNICIPALIDAD
DISTRITAL DE HUANCHACO, TRUJILLO, 2019”

Tesis para optar el título profesional de:

Licenciado en Administración

Autores:

Dallyn Vecky Franco Quispe
Victor Hugo Calderon Garcia

Asesor:

Dr. Carlos Alberto Pastor Casas

Trujillo - Perú

2021

DEDICATORIA

Este trabajo se lo dedico con mucho amor y cariño a mis padres por ser quienes me apoyan incondicionalmente en cada momento de mi vida enseñándome a no darme por vencida ante cualquier obstáculo.

Dallyn Vecky Franco Quispe

A mi madre, que, con su ejemplo de determinación e inteligencia, supo ser pieza clave durante todo este largo proceso de aprendizaje.

Víctor Hugo Calderón García

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios por todas las oportunidades que me brinda para seguir creciendo en diferentes aspectos de mi vida y a mis padres por ser los principales promotores de mis sueños. Asimismo, agradezco a cada uno de mis docentes de la universidad por transmitirme su conocimiento y enseñarme a ser exigente en cada resultado obtenido a lo largo de mi formación profesional.

Dallyn Vecky Franco Quispe

Mi más sincero y profundo agradecimiento a mi madre por ser gestora desde un inicio de esta etapa profesional. Del mismo modo, agradezco a Dios por brindarme la suficiente determinación para escalar cada peldaño hacia la realización personal.

Víctor Hugo Calderón García

TABLA DE CONTENIDOS

DEDICATORIA	2
AGRADECIMIENTO.....	3
ÍNDICE DE TABLAS	5
ÍNDICE DE FIGURAS	6
RESUMEN.....	7
CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN	8
CAPÍTULO II. METODOLOGÍA	43
CAPÍTULO III. RESULTADOS	54
CAPÍTULO IV. DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES.....	64
REFERENCIAS	75
ANEXOS	81

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1	44
Tabla 2	46
Tabla 3	55
Tabla 4	57
Tabla 5	59
Tabla 6	61

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1	51
Figura 2	52
Figura 3	55
Figura 4	58
Figura 5	60
Figura 6	62

RESUMEN

La presente investigación consiste en la determinación del estado situacional del empowerment en los Niveles Jerárquicos de la Municipalidad Distrital de Huanchaco, Trujillo, al año 2019; la misma que tiene una naturaleza no experimental, transversal, descriptiva-comparativa. Se aplicó un cuestionario para medir la variable Empowerment (V1), dicho instrumento evalúa 4 factores: Oportunidades de desarrollo (tres ítems), Información (tres ítems), Recursos (tres ítems) y Apoyo (tres ítems), haciendo un total de 12 ítems. Este cuestionario fue aplicado a diez gerentes y treinta subgerentes. Dentro de los principales resultados se pudo recopilar información de considerable importancia; puesto que, solo 1 persona que ocupa el puesto laboral de gerente, sexo femenino, de 41 años de edad posee un nivel muy alto de empoderamiento; 2 personas que ocupan el puesto laboral de subgerente, sexo masculino, de 38 años de edad poseen un nivel medio de empoderamiento; mientras que solo 1 persona que ocupa el puesto laboral de subgerente, sexo femenino, de 33 años de edad posee un nivel muy bajo de empoderamiento.

Finalmente se ha podido constatar que los objetivos que se plantearon en un inicio en la presente investigación, tanto los específicos como el general han sido desarrollados en plenitud y totalidad de manera que la investigación presenta información de valiosa consideración dejando antecedentes en el eje temático para futuras investigaciones.

Palabras claves: Empowerment, Niveles Jerárquicos y Municipalidades.

CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN

Debido al importante papel que juegan las Municipalidades o Gobiernos Locales en el desarrollo y la sostenibilidad económica nacional, es importante asegurar y resguardar el logro de todos y cada uno de sus objetivos como organización en pro de la sociedad. Y al margen del tema de la gestión de los recursos que disponen para poder llevar a cabo proyectos en beneficio de la población también, es de suma importancia, considerar los factores que aportan al desempeño del servidor público en su puesto laboral. Esto ha llevado a las organizaciones a mejorar su cultura organizacional para poder lograr ser competitivas y exitosas. Para alcanzar el éxito, estas deben gestionar adecuadamente su talento humano, considerando las políticas de bienestar con el objetivo de brindarle un mayor desarrollo profesional. Dicho esto, los investigadores consideramos que una organización, en este caso pública, lo puede lograr mediante el empoderamiento de su personal; dado que según los grandes conocedores del empowerment (Rappaport y Kinlaw) consideran que una empresa que se sustente sobre una ideología de potenciación obtendrá mejores resultados y desarrollará muchísimo mejor sus recursos que cualquier otra empresa que esté basada respecto a una ideología de dependencia, partiendo de que el empoderamiento se vincula directamente con la renovación y mejoramiento organizacional. Cualquier nuevo indicio de empoderamiento en una empresa dará como resultado muchísimas más oportunidades de éxito en el desarrollo de las actividades empresariales; sin duda, el empoderamiento puede ser utilizado como una herramienta para generar la efectiva administración gerencial y organizacional.

Tras el análisis actual de la municipalidad (Anexo N° 13), se pudo identificar que el principal problema es la desigualdad de compromiso que tienen los gerentes y sub gerentes con la institución. Esto se debe a que no ofrece oportunidades de desarrollo de conocimientos y de nuevas competencias al no contar con un programa de capacitaciones. De querer capacitarse el personal, lo cubre por su cuenta. Además, no realizan reuniones para brindar una retroalimentación del desempeño de sus colaboradores lo que no les permite saber que lo que hacen correctamente o no. Asimismo, cuando el trabajo administrativo no se culmina durante el horario laboral se quedan más tiempo sin pago de horas extras, por lo que no cuentan con un adecuado tiempo disponible de oficina. Por último, al momento de ingresar a laborar como gerente o sub gerente, ocasionalmente, se da una reunión de inducción generando una baja familiarización al nuevo trabajador con la empresa. Por lo que, atendiendo estos puntos, la municipalidad busca mejorar su cultura organizacional al conocer el nivel de empowerment de sus funcionarios de confianza con el objetivo de tener empleados comprometidos y emocionalmente conectados con la institución para lograr un mayor desempeño en sus respectivos puestos de trabajo. En base a esto, se busca determinar el estado situacional del empowerment en los niveles jerárquicos de la Municipalidad Distrital De Huanchaco, Trujillo, 2019 y/o diferenciando los funcionarios designados por el Alcalde de turno; puntualmente a nivel de gerencia y subgerencia.

Se han encontrado una serie de estudios e investigaciones realizadas tanto en el ámbito local, nacional como internacional, los cuales brindan una explicación del empoderamiento y el nivel jerárquico en diversas realidades geográficas.

Para principiar, con respecto al empoderamiento, se tiene que, Orteaga Bonilla (2010) menciona que Soto (2014) realizó una tesis tipo descriptiva, que tuvo como objetivo

determinar el tipo de característica de empoderamiento con mayor incidencia en los colaboradores de una entidad del Estado de Guatemala en los puestos de trabajo. Como instrumento se utilizó la recolección de datos para el estudio por medio del cuestionario para medir Agencia Personal y Empoderamiento. Seleccionó un grupo de 20 colaboradores del departamento y diferentes secciones de recursos humanos en una entidad del estado. En los resultados obtenidos determinó que la característica que tuvo mayor incidencia en los colaboradores de una entidad del estado era: identificación de necesidades de cambio, pensamiento independiente, reconocimiento de aprendizaje, autodeterminación, asertividad, control sobre el entorno y autoeficacia. Determinó un alto nivel de autonomía, lo cual indica que en dicha entidad del estado los colaboradores poseen discernimiento, son capaces de actuar y pensar independientemente con propia locomoción y ejecución, hábiles para controlar sus conductas y emociones con autodeterminación, carácter y dominio sobre sí mismos, demostrando en dicho nivel la presencia de autosuficiencia y auto eficacia para ejecutar sus labores diarias en sus puestos de trabajo. Asimismo, concluyó que el nivel de empoderamiento en los colaboradores de dicha entidad ha sido alto debido a que la mayoría de ellos demuestran estar empoderados en sus funciones dentro de sus puestos de trabajo, además de identificarse con la empresa, ser eficaces, eficientes y sentirse parte fundamental de la organización.

Ly Layza (2015) indica que el propósito de su investigación en su tesis para obtener el grado de doctorado en economía y desarrollo industrial es determinar el efecto del empowerment en la calidad del servicio del área de créditos hipotecarios del Banco de la Nación agencia 1, de la Ciudad de Trujillo. La hipótesis que se formuló fue la siguiente: El Empowerment tiene efecto significativo en la calidad del servicio del área de créditos hipotecarios del Banco de la Nación agencia 1, Trujillo – 2013. En el material de estudio se ha tomado como muestra

al Banco de la Nación Agencia 1 de la ciudad de Trujillo, las técnicas utilizadas para la recolección de datos fueron la encuesta y el análisis documental. Con respecto a la propuesta del empowerment se observan las diferentes estrategias que conforman las etapas que este programa comprende, cada una de las etapas están relacionadas entre sí con el propósito de satisfacer al cliente que utiliza los servicios del área de créditos del Banco de la Nación. Se concluyó afirmando que el empowerment es una herramienta gerencial que afecta significativamente en la calidad del servicio del área de créditos hipotecarios del Banco de la Nación. Se recomienda que el área de créditos hipotecarios del Banco de la Nación deberá seguir aplicando el Empowerment por los beneficios que otorga.

En otro escenario, Vidaurre Huaccha (2018) sostiene que en su tesis titulada “El empoderamiento laboral y su incidencia en el cambio organizacional de la Municipalidad Distrital de Laredo – Trujillo, 2018” para optar el grado de académico de maestra en gestión pública tuvo como objetivo determinar la incidencia del empoderamiento laboral en el cambio organizacional en la Municipalidad Distrital de Laredo. El tipo de investigación es aplicada, no experimental, con diseño descriptivo correlacional causal de corte transversal. La población está constituida por todo el personal que conforma la Municipalidad Distrital de Laredo, alcanzando un total de 40 colaboradores. La muestra aplicada fue no probabilística, sin hacer distinción en cuanto a sexo, profesión, nivel cultural, accesibilidad u otros, según los criterios de inclusión y exclusión. Para la recolección de datos se utilizó la técnica de encuesta con el instrumento cuestionario. Los resultados hallados fueron que el nivel de avance en el empoderamiento laboral en la municipalidad distrital de Laredo-Trujillo, 2018, es un nivel bueno con el 20%, el nivel regular con el 22.5 % y el nivel deficiente con el 57.5 %; mientras, el nivel de cumplimiento del cambio organizacional en la municipalidad distrital de Laredo, 2018, es un nivel bueno con un 35%, el nivel regular

con un 7.5% y el nivel deficiente es del 57.5%. Se obtuvo un coeficiente de correlación causal positiva alta de $r=0.901$, con un $p=0.000$ ($p<0.01$), en consecuencia, se acepta la hipótesis de la investigación y se rechaza la hipótesis nula. La autora sostiene que su investigación es importante debido a que, la franca aceptación del empoderamiento puede conllevar a que se logre un personal competente y, por ende, al éxito de la institución en estudio.

Consideramos que esto se repotenciaría con programa de capacitaciones constantes al personal. Muchas instituciones públicas no brindan estos beneficios a sus colaboradores, ya que puede que nos les interese o la inversión académica sobrepasa el límite de presupuesto designado por la empresa. Sin embargo, existe una excelente solución. Según lo estipulado en la Ley N°29244, existe un fondo nacional peruano que tiene como fin primordial el financiamiento de un programa de becas que permitan cursar estudios de postgrado, a nivel nacional y hasta en el extranjero, al capital humano presente en las entidades públicas, bajo cualquier modalidad de contratación. Algunas de las áreas prioritarias para los programas de becas son: gestión pública, desarrollo y planificación regional/local, gestión de proyectos y educación.

En este sentido Andia, W (2009), asevera que la capacitación es un deber y derecho del empleado público, debiendo establecerse mecanismos de control a los recursos asignados, de manera que el capital humano continúe con su proceso de aprendizaje, capacitación y como resultado de tal se evidenciaría un alto índice de empoderamiento profesional.

Referente al nivel jerárquico, en el artículo Servicio en Chile, análisis de los directivos de primer Nivel Jerárquico; Bustamante, B. (2013), analizó los principales factores que influyen

y/o impactan en la selección de un directivo público de primer nivel jerárquico en dicho país. Comenta que en Chile el capital político y/o partido político al que pertenece el directivo no es un factor que favorece o influye en la selección del actor. Con una muestra de 45 altos directivos nombrados durante la gestión 2003-2013 el autor en mención asevera que la colocación o adjudicación de dichos nombramientos son netamente fiscalizados y ganados en conformidad a parámetros ya establecidos; más no, se debe a algún factor de favor político o de recomendación interna del partido político al que pertenece.

Gutierrez, O (2011) en su tesis para optar la Licenciatura en Administración titulada “La motivación en los Niveles Jerárquicos”, realiza una investigación no experimental, con una muestra total de 45 funcionarios Argentinos con Nivel Jerárquico alto y medio; concluye gracias a su instrumento de recolección de información, encuesta, que las personas que ocupan cargos de jefaturas y mandos medios, asumen la tarea de tomar decisiones importantes, teniendo metas por cumplir y personal a cargo. Por lo tanto, se evidencia que a medida que las personas realizan escala laboral, se empoderan con respecto a la toma de decisiones tanto personales como organizacionales. Resultados que, desde ya, apoyan o avalan la investigación en curso; puesto que, el autor en mención indica que los funcionarios con rango jerárquico alto o medio se encuentran alta y óptimamente empoderados toda vez que toman decisiones en función de la organización de la cual se sienten y forman parte.

Desde la Pontificia Universidad Católica del Ecuador, Benalcázar, I. (2012), presenta la disertación de grado para obtener el título profesional de ingeniería comercial titulado Habilidades Gerenciales de Funcionarios Públicos de Quito. Caso: Ministerio de la Coordinación de la Política Económica; investigación exploratoria que recopiló mediante encuestas virtuales las respuestas de 27 funcionarios de Nivel Jerárquico superior en dicho

ente gubernamental. Como resultado de su exploración la autora concluye que dichos funcionarios presentan un nivel alto de liderazgo, concepto sinónimo cercano de nuestra variable Empoderamiento, lo que les permite orientar, guiar el accionar de los miembros de su equipo en la directriz necesaria para el logro de los objetivos institucionales. Adicional a lo mencionado anteriormente, la autora también concluye que, la sub-habilidad del aprendizaje continuo se evidencia altamente en este sector jerárquico superior; puesto que, se encuentran prestos en recibir capacitaciones, dimensión presente como parte de nuestra matriz de consistencia, las mismas que generen una mejora en sus habilidades gerenciales. Finalmente, Benalcázar recomienda que los altos Niveles Jerárquicos de cualquier organización se muestren siempre prestos y brinden total apertura a la investigación académica; ya que, de esta manera se puede analizar las debilidades presentes en el sector y ser un factor/agente de cambios positivos.

Definitivamente, compartimos la recomendación realizada por Benalcázar; puesto que, durante todo el proceso de investigación se nos presentaron diversos impedimentos de carácter burocrático, los mismos que detenían o ralentizaban el proceso de investigación.

El concepto de empoderamiento deriva de una voz anglosajona, la misma que resulta imposible de hacer cualquier intento por traducirlo correctamente al castellano, muchos autores coinciden en que empoderamiento es la concesión de autoridad a los empleados dentro de la empresa/organización para la ejecución correcta de deberes mediante el facultamiento para la toma de decisiones (Wilson, 1997; Murrel, 2000; Robins & Coulter, 2005). Otra concepción que se le puede dar al término incluye el de ofrecer mayor apertura

a los empleados al compartir con ellos información relevante y brindarles control sobre los factores que impactan en su desempeño laboral.

Según menciona Zimmerman (2000), resulta importantísimo hacer una diferenciación entre empowerment como proceso (empowering) y resultados de empoderamiento (empowered); teniendo en cuenta que los procesos de empoderamiento son aquellos en los que las personas reciben o crean oportunidades de control sobre sus propios destinos e influyen en las decisiones que afectan sus vidas, mientras que los resultados de empoderar son los efectos o consecuencias de dichos procesos.

Para Wilson (1997), el empoderamiento es un cambio de estilo que lleva a la incrementación de la delegación de tareas, la responsabilidad, la comunicación asertiva y efectiva de los empleados; ya que, los directivos tienden a liberar el poder, lo que hace que las personas tengan un campo de acción mucho más amplio en su trabajo a la hora de la toma de decisiones.

En tal sentido, es necesario una comunicación clara y abierta, la implementación de equipos de trabajo, dar nacimiento a la sinergia en los integrantes de los equipos para lograr el cambio de una organización piramidal a una más plana en su estructura, siempre que dichas actividades estén encaminadas a producir en los integrantes la sensación de ser amos y señores de las actividades por ejecutar y que cuenten con la capacidad para realizarla satisfactoriamente; incrementando así el empoderamiento en ellos, de tal forma que se pueda obtener el éxito empresarial. (Manrique, Del Rayo, & Ferrer Guerra, 2010; de Talavera y de Condoré, 2010).

McWhirter y McWhirter (2006) indica que el empoderamiento es considerado un proceso mediante el cual las personas, organizaciones y comunidades logran control sobre sus asuntos. Dicho esto, es que las personas, organizaciones o grupos más impotentes y marginados se dan cuenta de la función de la dinámica del poder dentro del contexto de sus vidas; desarrollan habilidades y capacidades para mejorar el control sobre sus vidas; el cual puede ser ejercido sin perjudicar los derechos de los demás. Adicionalmente, se apoya el empoderamiento de otros en la comunidad para la transformación de su entorno según sus necesidades y aspiraciones.

Asimismo, Zimmerman (2000) sostiene que parte de su atractivo como concepto nace del énfasis que emerge en los aspectos positivos del comportamiento humano, tales como son la identificación y fomento de las capacidades y la promoción del bienestar, más que la curación de problemas o la identificación de factores de riesgo. Es un enfoque que analiza las influencias del contexto en vez de culpabilizar a las víctimas, Por tanto, dentro de esta perspectiva, el profesional tiene un rol de colaborador, de facilitador y de proporcionador de recursos, más que de un experto y consultor para la comunidad. De esta manera, la comunidad se convierte en una participante activa en el proceso de su propio desarrollo.

Por otro lado, Silva (2009) cita a Blanchard y afirma que el empoderamiento es utilizado hoy en día como estrategia en los niveles de mandos medios y operativos. El sistema jerárquico que anteriormente se utilizaba en la toma de decisiones ha dado pie a un sistema que los empleados son responsables de sus propias acciones, y el liderazgo proviene de los equipos de trabajo y ya no solo de una persona como ocurría anteriormente. Blanchard indica que para crear un ambiente de trabajo empoderado es preciso pasar de una mentalidad de mando y control a un ambiente de responsabilidad y apoyo en el cual todos los empleados

tienen la oportunidad de dar lo mejor de sí mismos. Tanto gerentes como empleados tienen que formarse a no ser burocráticos y estar facultados. Empoderar implica liberar poderes que las personas ya tienen por sus conocimientos y motivación, lleva consigo un sentido de ser dueño y empieza con el sistema de creencias de la alta gerencia. Sin embargo, es un trabajo que se logra en conjunto con todo el personal de la empresa, ya que todos tienen como objetivo lograr una organización empoderada.

Koontz y Weichrich (citado en Ramírez, 2004) conciben al empoderamiento como la significancia de crear un ambiente mediante el cual los colaboradores de todos los niveles jerárquicos sientan que poseen un impacto de cambio positivo sobre los estándares de calidad, servicio y eficiencia, generando una participación por parte de los mismos para obtener las metas trazadas por la organización con un sentido de autocontrol y compromiso; del mismo modo, los administradores se encuentran en la capacidad de delegar su naturaleza decisional y entregarla a sus trabajadores y equipos; de tal manera, los miembros de la organización comparten el liderazgo, se incrementa el entusiasmo y la actitud positiva, como resultado de ello se evidencian procesos más eficientes para la toma de decisiones, mayor comunicación en todos los niveles jerárquicos y todas las direcciones.

Las organizaciones se ven en la necesidad de involucrar a todos los empleados en la toma de decisiones y la solución de sus conflictos, independientemente de su nivel jerárquico, con el fin de utilizar su potencial al máximo, alimentar una cultura de valores intrínsecos y generar en ellos una satisfacción laboral para mejorar la calidad en los servicios que ofrecen (Geralis, 2003).

Otro concepto adicional, se tiene que conforme a Gibson (1991) indica que el empowerment es un proceso mediante el cual las personas, las organizaciones, comunidades, tienen por completo el control sobre sus vidas. Por otra parte, recordar que el empoderamiento es un proceso, no un suceso o una moda (Murrell, 2002).

De todo esto, se entiende que el empoderamiento cobra mayor relevancia debido a las convicciones personales que cada colaborador tiene sobre su papel dentro de la organización, en lo que es posible destacar por lo menos dos componentes del empowerment, el psicológico y el estructural, que, a pesar de ser conceptos distintos, tienen una relación positiva entre ellos, y tanto uno como otro influyen en el desarrollo del trabajo, sus exigencias y la satisfacción de los empleados en el ambiente de trabajo (Stewart, McNulty, Griffin & Fitzpatrick, 2010). Son dos conceptos que guardan relación y que el crecimiento de uno, da más poder al otro: el empoderamiento psicológico representa una reacción del empleado a condiciones estructurales de empowerment (Laschinger et al., 2001).

La primera de éstas define el empoderamiento como el estado psicológico que los empleados deben experimentar cuando las intervenciones de la dirección orientadas a dar poder y control son adecuadas (Spreitzer, 1995). Por tanto, desde esta perspectiva se habla de un empoderamiento psicológico. La segunda considera el empoderamiento como un conjunto de actividades y prácticas llevadas a cabo que dan poder, control y autoridad a los subordinados. Este tipo de empoderamiento se ha denominado empoderamiento estructural. Según esta visión, empoderamiento significa que la organización tiene la garantía de que los empleados reciben información, que tienen los conocimientos y destrezas para contribuir a la consecución de las metas, que los empleados tienen poder para hacer decisiones

fundamentales y que los empleados son recompensados en base a los resultados organizacionales (Chen y Chen, 2008). Esta visión es la que más se pone en práctica.

Kanter (1993) define el poder como la habilidad para movilizar recursos humanos y materiales con el fin de alcanzar las metas organizacionales, argumentando que, en un ambiente de empowerment, los empleados tienen acceso a la información, recursos, apoyo y oportunidades de aprender y desarrollarse. Así, enfocándonos en el empoderamiento estructural, Kanter (1993) sostiene que el impacto de la estructura organizacional sobre el comportamiento de los trabajadores es mayor que el impacto que puede ejercer la personalidad de los empleados sobre su comportamiento.

Para esta autora, la estructura organizacional afecta de gran manera el desenvolvimiento de los empleados en un puesto de trabajo. Además, el acceso a estructuras de empoderamiento aumenta las características específicas del trabajo y las relaciones interpersonales que fortalecen la comunicación efectiva (poder formal e informal).

Del mismo modo, Kanter (1993), sostiene que dichas estructuras incluirían recursos, información y apoyo. El acceso a los recursos se refiere a la propia capacidad de adquirir financiación, materiales, tiempo y apoyo, necesarios para la realización del trabajo. El acceso a la información hace referencia a tener los conocimientos formales e informales que son necesarios para ser efectivos en el lugar de trabajo. El acceso al apoyo supone recibir feedback y orientación desde los subordinados, de los compañeros que están en la misma línea jerárquica y de los superiores. Finalmente, Kanter (1993) mantiene que, teniendo

acceso a oportunidades de aprendizaje, crecimiento y avance en la organización, el resultado sería una mayor satisfacción del empleado, compromiso y productividad.

El empowerment estructural se centra en las condiciones del ambiente de trabajo tales como la variedad, autonomía, carga de trabajo, soporte de la organización y posición dentro de la empresa; constituyendo éstas las características pilares del empleo. Las variaciones de tales condiciones se traducen en una forma de satisfacción laboral, pero dejan a un lado la percepción que el trabajador tiene de dichas variaciones en las condiciones ambientales (Kanter, 1993).

Basados en este concepto de empoderamiento estructural, Laschinger (1996) desarrolló un cuestionario específico, The Conditions of Work Effectiveness Questionnaire (CWEQ), el cual mide las cuatro estructuras de empoderamiento señaladas anteriormente. Posteriormente, Laschinger, Finegan, Shamian y Wilk (2004), tras la realización de varios análisis de fiabilidad, reducen el original CWEQ, creando el CWEQ-II, ya que observan que la utilización de sólo tres ítems por cada una de las sub-escalas era suficiente para medir adecuadamente cada uno de los constructos.

Así, la CWEQ-II está compuesta por cuatro sub escalas, cada una de ellas para medir cada una de los factores del empowerment estructural: percepción de acceso a estructuras de (1) apoyo, (2) recursos, (3) información y (4) oportunidades de desarrollo (Laschinger et al., 2004). El acceso a las oportunidades hace referencia a las oportunidades de crecimiento y promoción en la empresa, así como oportunidades de desarrollar conocimientos y competencias. Concretamente, Kanter (1993) se refiere a las posibilidades de avanzar en la

organización, mediante la exposición y visibilidad profesional junto con la habilidad de aprender y desarrollarse profesionalmente en el puesto de trabajo. El acceso a la información, a los conocimientos formales o informales necesarios para ser efectivo en el lugar del trabajo. Es un conocimiento tecnológico y de experto que se requiere para cumplir con las tareas, teniendo en cuenta las políticas y decisiones de la empresa. También, permite a los empleados tomar decisiones y actuar rápidamente y transmitir información a otros empleados con el fin de lograr mejores resultados (Gilbert, Laschinger & Leiter, 2010). El acceso al apoyo consiste en recibir feedback y orientación de los subordinados, compañeros y superiores. Se relaciona con la capacidad del empleado para tomar decisiones extraordinarias, innovadoras y de cierto riesgo sin tener que pasar por los filtros de la burocracia organizacional (Kanter, 1993). El acceso a los recursos expresa la propia capacidad para adquirir los medios económicos y materiales, así como tiempo para realizar el trabajo. Finalmente, el acceso a estas estructuras está influenciado por las relaciones sociales dentro de la empresa y por la organización del trabajo, dependientes del poder informal y formal, respectivamente (Kanter, 1993).

El empowerment estructural engloba elementos que pueden facilitar el empowerment psicológico, logrando resultados positivos en el lugar de trabajo como la satisfacción en el puesto de trabajo, el aumento de la percepción de respeto y compromiso, el aumento de la innovación, y la reducción del burnout (Wagner, Cummings, Smith, Olson, Anderson & Warren, 2010) y una mayor autonomía, eficacia y productividad organizacional (Laschinger et al., 2001).

Los colaboradores empoderados tienen el poder de tomar decisiones sobre el dominio de su trabajo, es decir, tienen el poder de tomar decisiones sobre su papel y su función; así, el empowerment estructural se relaciona con la participación de los colaboradores a través de un mayor acceso a oportunidades, información, apoyo y recursos a lo largo de toda la cadena organizacional (Spreitzer, 2008).

Empoderamiento según el sexo: Cortese (2005) nos cuenta que el género se relaciona directamente con el estilo de liderazgo/empoderamiento, señala además que la forma de dirigir, liderar y/o empoderar es diferente entre género masculino y femenino, mientras que el primero posee un rol con tendencia a la dictadura, a dar órdenes; la mujer, sin embargo, motiva, alecciona, acompaña y brinda soporte en el proceso. Opinión similar es la que maneja Batista y Bermudez (2009), quienes al realizar un estudio acerca de las habilidades presentes en el empoderamiento femenino, evidencian entre ellas empatía, manejo y resolución de problemas, colaboración y compromiso, con tendencia a generar lazos personales más allá de un enfoque netamente jefe – subordinado. En este punto es importante dejar claro que ninguna de las dos formas de empoderamiento, en relación al género, antes mencionadas pueden calificarse como buenas o malas; puesto que, va a depender netamente de cada individuo, de la comodidad o de la mejor adaptación con una u otra forma de empoderar. Entonces pues, el empoderamiento puede ayudar a cualquier líder (con intención de hacer cambios fundamentales positivos) a aprovechar los conocimientos, habilidades, experiencias y motivación de todas las partes de la organización.

Empoderamiento según el puesto laboral: Se entiende por puesto laboral al cargo que el empleado ocupa dentro de una organización. Dicho cargo está sujeto a depender de otro emitiendo informes y resultados, del mismo modo, posee funciones y responsabilidades

propias del puesto. A esto se le conoce como nivel jerárquico y es la escala que está fundamentada por la posición del cargo de todos y cada uno de los integrantes de una organización. De tal manera, se encuentran en un nivel jerárquico alto aquellas posiciones que corresponden a direcciones, coordinaciones, jefaturas y en general todas las que comprendan como actividad principal la supervisión del trabajo de otras personas; se encontrará en un nivel jerárquico bajo todos aquellos colaboradores operativos, es decir, quienes ocupen cargos/puestos que no impliquen supervisión de puestos. Ambos niveles devienen en la relación: Jefe - subordinado.

Para el año 2003, mediante Ley N°19.882 se instauró en el vecino país de Chile el Servicio Civil, con el fin primordial de profesionalizar los altos cargos del Estado, de manera de contar con profesionales capaces, calificados e idóneos para conseguir una óptima gestión de los servicios públicos. Se instauró entonces que los altos cargos jerárquicos públicos fueran seleccionados en base a la meritocracia y capacidad profesional en el cargo por medio de concursos abiertos, transparentes y no discriminatorios; con esto se erradicaba cualquier tipo de fraude sistémico al momento de designar a los altos mandos gubernamentales de turno. En uno de sus últimos reportes, en el año 2015 el Servicio Nacional Chileno, indica que 2 de cada 10 mujeres son nombradas en algún cargo público, evidenciando la enorme brecha que existe en la Administración Pública, en los cargos de alta dirección la proporción de mujeres con respecto a la masculina es bastante inferior, dejando claramente evidencia que aún vivimos en un mundo con ciertos estereotipos machistas. (Pizarro, 2016).

Por otro lado, en el Perú, el Poder Ejecutivo promulgó el 4 julio de 2013 la Ley del Servicio Civil, norma que fue aprobada en el Congreso de la República con el objetivo de que las entidades públicas del Estado alcancen mayores niveles de eficacia y eficiencia, y presten

efectivamente servicios de calidad a través de un mejor Servicio Civil, así como promover el desarrollo de las personas que lo integran. Conforme a la Autoridad Nacional de Servicio Civil (2014) indica que, al aplicar esta ley en las instituciones del Estado, los servidores tendrían los siguientes beneficios: Incremento de ingresos presentes: CAS y 276 pasan de 12 a 14 sueldos anuales, incremento de ingresos futuros: 1 sueldo anual por CTS + totalidad del sueldo es pensionable, carrera: capacidad de progresión, y movilidad, más capacitación, mayor equidad, remunerativa, claridad en régimen sancionador, etc. y revalorización del servidor civil. Asimismo, el Instituto Nacional de Salud sostiene que también se acogerán a los beneficios de evaluaciones de desempeño que permitirán capacitar a aquellos trabajadores que salgan mal, así como mejorar los ingresos e incentivar los ascensos de aquellos que demuestren alto desempeño (a través de mejores resultados en evaluaciones) y permitirá que los servidores CAS, y todos aquellos que ingresen al nuevo régimen, cuenten con un mejor horizonte laboral. Esto abre un gran escenario para la postulación activa de los funcionarios; ya que les permitiría mejorar no solo a nivel remunerativo, sino también, a nivel del desempeño laboral ocasionando que los trabajadores se esfuercen más y vayan ascendiendo de puestos laborales con una línea de carrera prometedora, logrando así que el nivel de empoderamiento de los servidores públicos se incremente sin ninguna restricción; dado que está en función de los pilares del Mérito (concursos para el acceso; concursos y desempeño para la progresión, etc.), Igualdad de Oportunidades (para la capacitación, acceso y progresión) y Gestión de acuerdo a metas (permite mejora de la calidad de los servicios y una evaluación objetiva) (Autoridad Nacional Del Servicio Civil, 2014).

Empoderamiento según edad: Para este apartado, ha sido muy esquiva y poca la información que se ha podido recabar con respecto a grupos determinados de edades en los que se manifieste un nivel de empoderamiento. Entendemos que, a raíz de la búsqueda de

información para el presente trabajo, las personas que ocupan puestos laborales con más nivel jerárquico (lo que les da mayor autoridad en la toma de decisiones y comportamientos) son aquellas que tienen más edad en relación a todo el personal de una institución, empresa u organización; más no hemos podido encontrar datos exactos de personas con rangos de edades en las que se evidencian un tipo de nivel de empoderamiento y más aún en el marco gubernamental, en específico, en Municipalidades, lo mismo que sirve de motivación para que la investigación en curso continúe dejando antecedentes para próximos estudios a realizar.

Según Wolters Kluwer define a nivel jerárquico como la posición dentro de una organización de las funciones o tareas a desarrollar por orden de rango, grado o importancia, así como la distinción de los trabajadores entre sí en función de las facultades que estos ejerciten dentro de la organización.

Según Bernardo (2015), la jerarquía es la distribución escalonada en niveles de autoridad, responsabilidad y tareas hasta llegar a formar una pirámide, en cuyo vértice está la autoridad máxima, y en la base, aquellos empleados que solo tienen responsabilidad por el cumplimiento de los deberes de su cargo y no cuentan con autoridad formal, por no tener sobre quienes ejercerla.

Según CIESS (1984) define al nivel jerárquico como la decisión de la estructura orgánica administrativa para asignar un grado determinado a las unidades internas que les define el rango o autoridad y responsabilidad, independientemente de la clase de función que se les encomiende realizar.

En resumen, el nivel jerárquico viene a ser la posición o rango que ocupa un colaborador, trabajador o empleado dentro de una organización, empresa o institución. Y a su vez, esto define el grado de autoridad, responsabilidad y funciones laborales.

Los niveles organizacionales existen porque hay un límite al número de personas que un administrador puede supervisar con eficacia, aunque este límite varía según diversas situaciones. Si hay niveles organizacionales es porque existe un límite para el número de personas que puede supervisar efectivamente, límite que, sin embargo, varía en cada situación. Según Chiavenato (2004) hay tres tipos de niveles en las organizaciones. Estos son nivel superior o estratégico, nivel medio o táctico y nivel inferior u operativo.

El *Nivel Estratégico*. El mismo corresponde a la cúspide de la pirámide organizacional, a la cual le incumbe, aunque no en términos exclusivos, pero sí en lo fundamental, el establecimiento y manejo de las estrategias de la organización y la filosofía de gestión. Ejemplo: la creación de un nuevo producto para un determinado público, este se encargará de dictar las pautas para la creación del mismo, es decir indicará a los distintos niveles como y cuando se realizará este nuevo producto.

El *Nivel Táctico*. Al mismo le corresponde en términos fundamentales desagregar, por área funcional, los principios o máximas particulares que en la estrategia se indican y, a su vez, desarrollarlos en forma concreta, indicando las acciones y metas que deben alcanzarse de manera inmediata en cada oportunidad definida por la estrategia en el tiempo y en el espacio. Ejemplo: este nivel se encargará de canalizar los departamentos y acciones que llevarán cada uno de estos para la realización de este nuevo producto.

El *Nivel Operativo* ejecuta o realiza las actividades y tareas en forma rutinaria y por el reflejo, y que, al realizarlas, permitió el cumplimiento de las acciones tácticas que acercan al logro de los objetivos estratégicos. Ejemplo: este nivel se encargará de realizar las acciones necesarias y establecidas por los niveles anteriores para la creación de este nuevo producto.

Relación de nivel jerárquico con los conceptos de autoridad y responsabilidad. En función del nivel jerárquico que se ocupe dentro de la organización, es importante señalar el grado de autoridad que un departamento tiene sobre otro. Ha de existir cierta relación entre la responsabilidad de las personas y la autoridad que se las confiere. No se puede exigir a nadie que se responsabilice de ciertas actividades que requieren el ejercicio de la autoridad, si no se le dota del grado de autoridad necesario para ello.

Por tanto, la autoridad supone el derecho o capacidad de mandar, de hacerse obedecer y de tomar decisiones que afectan a otros. LRH (2016) cita Henri Fayol, quien indica que “La autoridad es el derecho a dar órdenes y el poder de exigir obediencia.” Según Mooney y Reily, La autoridad es el principio en la raíz de la organización y por lo importante que es imposible concebir una organización en absoluto a menos que alguna persona o personas que están en condiciones de exigir acción de los demás.

De esta manera, la delegación de autoridad consiste en asignar una tarea a un subordinado, conferirle libertad y autoridad para desempeñarla, y contraerle para comprobar si la realiza adecuadamente. LRH (2016) indica que la autoridad es el derecho o el poder asignado a un ejecutivo o un gerente con el fin de lograr ciertos objetivos de la organización. Un gerente no será capaz de funcionar eficazmente sin la debida autorización. La autoridad es la génesis

del marco organizativo. Es un acompañamiento esencial de la tarea de gestión. Sin autoridad, un administrador deja de ser un gerente, porque no puede hacer que sus políticas sean llevadas a cabo por medio de otros. La autoridad es una de las piedras fundacionales de las organizaciones formales e informales. Una organización no puede sobrevivir sin autoridad. Indica el derecho y el poder de tomar decisiones, dar órdenes e instrucciones a los subordinados. No basta con la delegación de autoridad desde arriba, sino que debe ser aceptada desde abajo, es decir por los subordinados. En otras palabras, la autoridad fluye hacia abajo.

Por otro lado, LRH (2016) también cita a Davis e indica que la responsabilidad es una obligación del individuo para realizar las tareas asignadas a la medida de sus posibilidades, bajo la dirección de su líder ejecutivo. También cita a Theo Haimann, quien sostiene que la responsabilidad es la obligación de un subordinado para realizar la función solicitada por su superior. Asimismo, McFarland define la responsabilidad como las funciones y actividades asignadas a una posición o un ejecutivo. Entonces se entiende que la responsabilidad supone la obligación de la persona de llevar a efecto las tareas que le han sido asignadas.

Con frecuencia la conceptualización de estructura organizacional y diseño organizacional se tornan vinculadas en un margen de sinonimia, sin embargo; la primera hace referencia gráfica al organigrama formal de autoridad, los grupos formales de trabajo, los departamentos o divisiones y las líneas formales de responsabilidad laboral dentro de una organización. Chiavenato (2006) aduce que la estructura organizacional es un conglomerado de elementos medianamente estables que se vinculan y/o mantienen relación en tiempo y espacio para dar pie a una totalidad; en yuxtaposición a lo afirmado por Chiavenato, Jhonson y Scholes (1997), sintetizan que una estructura organizacional no es más que el esqueleto de

la empresa; puesto que, define la forma global y hacen mucho más fáciles o complejas las labores a desarrollar dentro de la misma sin deslindar la responsabilidad de brindar el mayor esfuerzo por todas y cada una de las partes inmersas en el logro de los objetivos y metas propuestas como institución.

CETEDU (2000) sostiene que el uso de los organigramas surge de la necesidad de representar gráficamente al conjunto de personas, niveles de responsabilidad, departamentos y funciones, sus relaciones, canales de transferencia de órdenes y comunicaciones que aparecen en el funcionamiento de la empresa. En el organigrama debe quedar perfectamente claro:

- Los niveles de autoridad: la jerarquía.
- El flujo de autoridad y la delegación, la conexión entre los distintos niveles jerárquicos.
- Los puestos de trabajo, las personas que lo ocupan y las atribuciones que tienen asignadas. La división de las tareas entre los trabajadores.
- Los departamentos o agrupaciones de personas y puestos de trabajo.
- Los canales de comunicación.

En cambio, el diseño organizacional hace referencia al proceso por el cual elaboramos la estructura de una organización, con el fin de lograr los objetivos ya antes propuestos por la misma. Otra concepción del diseño organizacional puede ser llevada por el lado procesal por el que los altos mandos gerenciales de una empresa toman decisiones acerca de cuál debe ser la estructura correcta de la estrategia de una organización tomando en cuenta el entorno por el que los elementos correspondientes de la organización ponen en marcha dicha estrategia.

Los documentos de gestión son instrumentos técnicos que regulan el modelo de gestión interna de las empresas e instituciones y que permiten mantener el control de la calidad en todos los ámbitos de la organización, así como establecer los lineamientos estratégicos de las acciones y las competencias entre las autoridades, las oficinas, sedes, recursos humanos, procedimientos, operaciones y todo lo relacionado a la empresa o institución pública del aparato funcional interno que permitirá obtener los objetivos centrales de la empresa o las entidades públicas. (Gonzales, 2014).

Para efectos del presente estudio se analizará los siguientes documentos de gestión que fueron pilares fundamentales para el desarrollo de la investigación:

El *Manual de Organización y Funciones (MOF)*: Es un documento normativo que describe las funciones específicas a nivel de cargo o puesto de trabajo desarrollándolas a partir de la estructura orgánica y funciones generales establecidas en el Reglamento de Organización y Funciones.

Objetivos:

- Describir las funciones principales de cada de dependencia, delimitado la amplitud, naturaleza y campo de acción de la misma.
- Determinar los cargos dentro de la estructura orgánica y las funciones que le competen.
- Precisar las interrelaciones jerárquicas y funcionales internas y externas de la dependencia.
- Describir los procedimientos administrativos racionalizados.

Utilidades:

- Determina las funciones específicas, responsabilidades, autoridad y requisitos mínimos de los cargos dentro de la estructura orgánica de cada dependencia.
- Proporciona información a los funcionarios y servidores públicos sobre sus funciones y ubicación dentro de la estructura general de la organización, así como sobre las interrelaciones formales que corresponda.
- Ayuda a institucionalizar la simplificación administrativa proporcionando información sobre las funciones que le corresponde desempeñar al personal al ocupar los cargos que constituyen los puntos de trámite en el flujo de los procedimientos.
- Facilita el proceso de inducción de personal nuevo y el de adiestramiento y orientación del personal en servicio, permitiéndoles conocer con claridad sus funciones y responsabilidades del cargo a que han sido asignados, así como aplicar programas de capacitación. (Salas, 2010)

Reglamento de Organización y Funciones (ROF): Es una herramienta técnica normativa de gestión que determina la naturaleza, finalidad, competencia, estructura orgánica y relaciones de una organización, las funciones y la composición de todas y cada una de sus dependencias, atribuciones, jerarquías de decisión y ámbito de supervisión de los cargos directivos.

Objetivos:

- Establecer las funciones y las responsabilidades que corresponden a los diferentes órganos de una organización.
- Clasificar y ordenar las funciones de acuerdo al nivel de jerarquía presentes en cada una de las organizaciones.

- Definir las atribuciones que les corresponde desempeñar a los cargos jefaturales.

Cuadro de asignación de personal (CAP): Soria (2011) define a este documento de gestión como la herramienta reguladora que designa un cargo o el puesto de empleo, según al nivel adquirido en un proceso de contratación, nombramiento y ascenso efectuado en las entidades, principalmente por un concurso público. Sólo se considera un puesto de trabajo de un personal que es permanente en el régimen privado o régimen público, en el primer caso obreros y segundo empleado a cargo de organismos gubernamentales.

Características:

- Brinda información actualizada relacionada con las cantidades de plazas o puestos de trabajo.
- Brinda la información más reciente para costear la mano de obra en la determinación del derecho de trámite.
- Otorga información respecto a la cantidad de plazas ocupadas y previstas, pero no ocupadas.
- Actúa como sustento técnico y legal del Presupuesto Analítico de Personal.

Objetivos:

- Norma, instituye y concede legalidad al conjunto de empleos con los que debe trabajar cada órgano de la Entidad con relación al fin y al objetivo establecido por la ley sustantiva.
- Legaliza la incorporación del puesto a la planta operativa de una entidad.
- Actúa como fuente para el desarrollo del Presupuesto Analítico de Personal.

Las Municipalidades son instancias descentralizadas correspondientes a los niveles de Gobierno Local, que emanan de la voluntad popular. Es una persona Jurídica de derecho público con autonomía Política, Económica y Administrativa en los asuntos de su competencia (García Riega, 2010).

La autonomía Municipal, consiste en la capacidad de gestión independiente dentro de los asuntos atribuidos como propios de la Municipalidad. Es decir, autonomía Municipal es la capacidad de decidir y ordenar (autonormarse), dentro de sus funciones y competencias exclusivas que no pueden ser ejercidas por ninguna otra institución.

La autonomía Municipal tiene tres dimensiones que consisten en que se le da autoridad para hacer cumplir todos los asuntos que la Ley les ha encomendado para impulsar el desarrollo local: Autonomía política, administrativa y económica.

A su vez, en la Ley Orgánica de Municipalidades 27972, establece que su finalidad está definida por tres elementos:

Ser una instancia de representación. Son los ciudadanos y ciudadanas, quienes democráticamente deciden otorgar un mandato para que tanto alcaldes como regidores asuman su representación en la conducción del gobierno local, dicho mandato, está sujeto a un conjunto de reglas, que, si no son cumplidas pueden generar el retiro de la confianza ciudadana y por tanto el resquebrajamiento de la legitimidad para ejercer dicha representación.

Ser una instancia promotora del desarrollo integral sostenible. Esta llamada y facultada para liderar la gestión del desarrollo integral de su ámbito, ya sea distrital o provincial. Entendiendo por desarrollo integral sostenible un proceso de mejora de la calidad de vida de la población, en donde la persona, especialmente aquella en condiciones de pobreza y exclusión, se convierta en el centro de atención de todos los esfuerzos siempre y cuando ello no comprometa la calidad de vida de las poblaciones futuras.

Ser una instancia prestadora de servicios públicos. Entendidos como aquellos servicios brindados por la municipalidad, que permitan a los ciudadanos, individual o colectivamente ser atendidos en determinadas necesidades que tengan carácter de interés público y sirvan al bienestar de todos.

Las Municipalidades, están sujetas a las leyes y disposiciones que, de manera general y de conformidad con la Constitución Política del Perú, regulan las actividades y funcionamiento del Sector Público; así como a las normas técnicas de los sistemas administrativos del Estado, que por su naturaleza son de observancia y cumplimiento obligatorio.

- Constitución Política del Perú.
- Ley N° 27972, Orgánica de Municipalidades y su Modificadora.
- Ley N° 27783 de Bases de la Descentralización.
- Leyes y Normas que regulan las actividades y funcionamiento del Sector Público.
- Normas Técnicas de los Sistemas Administrativos.

Existen tres tipos de municipalidad

- *Municipalidades Provinciales*, ejercen el gobierno local en las demarcaciones provinciales

- *Municipalidades Distritales*, ejercen el gobierno local en las demarcaciones distritales.
- *Municipalidades de Centro Poblados*, se crean por ordenanza municipal provincial y ejercen funciones delegadas, las que se establecen en la ordenanza que las crea. Para el cumplimiento de sus funciones las municipalidades provinciales y distritales deben asignarles recursos económicos de manera mensual.

La Municipalidad Distrital de Huanchaco es una entidad pública que ejerce competencias y funciones de carácter local, y de gobierno distrital; su gestión está orientada a la prestación de servicios públicos con procesos simplificados y de calidad, promoción del desarrollo económico, ejecución de proyectos de inversión que permitan acortar la brecha de infraestructura de la ciudad otorgando mayor competitividad (Portal Web de la Municipalidad Distrital de Huanchaco).

Este es un Órgano de Gobierno Local que emana de la voluntad popular. Tiene Personería Jurídica de derecho público, con autonomía Política, económica y administrativa en los asuntos de su competencia y ejerce las funciones y atribuciones que señalan los artículos 191° y 192° de la Constitución Política y la Ley Orgánica de Municipalidades, Ley 27972 (ROF, 2004).

Los documentos que formalizan la Gestión de los Gobiernos Locales, será determinados por las normas que regulan la elaboración y ejecución de los mismos. La Municipalidad Distrital de Huanchaco cuenta con los siguientes documentos de gestión: Reglamento de Organización y Funciones – ROF, Cuadro de Asignación de Personal – CAP, Presupuesto Analítico de Personal – PAP, Manual de Organización y Funciones – MOF y Manual de

Procedimientos Administrativos – MAPRO. Sin embargo, para fines de la presente investigación solo se hará uso de los siguientes:

Manual de Organización y Funciones (MOF) – 2013: Asegurar que la Municipalidad Distrital de Huanchaco, tenga un instrumento técnico normativo o documento de gestión institucional, que formalice y oriente el desarrollo de las funciones específicas o tareas de cada cargo que se describen y que le corresponde asumir a los servidores municipales; Así como establecer las relaciones jerárquicas, que deben ejercer sus funcionarios y directivos; y precisar los requisitos mínimos de cada uno de los cargos aprobados en el CAP, para la toma de decisiones inherentes a acciones de personal y otros sistemas administrativos y dependencias de la Municipalidad.

La Fundamentación técnica y legal del presente Manual tiene como base legal:

- Ley N° 27972, Ley Orgánica de Municipalidades y sus modificatorias.
- Ley N° 28175, Ley Marco del Empleo Público.
- R.J. N° 095-95-INAP/DNR, que aprueba la Directiva N° 001-95-INAP/DNR, Aprueba las normas para la formulación de los Manuales de Organización Funciones en la Administración Pública.
- Decreto Supremo N° O43-2004-PCM, aprueba los lineamientos para la elaboración y aprobación del CAP, de las Entidades de la Administración Pública.
- Cuadro de Asignación de Personal - CAP de la Municipalidad Distrital de Huanchaco.

Reglamento de Organización y Funciones (ROF) – 2019: El presente Reglamento de Organización y Funciones de la Municipalidad Distrital de Huanchaco, es el documento técnico - normativo de gestión administrativa que establece la naturaleza, finalidad, ámbito,

estructura orgánica y funciones generales de los órganos que la conforman. Las normas y disposiciones contenidas en el presente Reglamento, alcanzan a todos los órganos que conforman la Municipalidad Distrital de Huanchaco. Constituye Base Legal de este Reglamento la Ley N.º 27972, “Ley Orgánica de Municipalidades” y demás disposiciones legales vigentes.

Cuadro de Asignación de Personal (CAP) – 2016: Documento de gestión institucional que contiene los cargos definidos y aprobados por la Entidad, sobre la base de su estructura orgánica vigente prevista en su ROF, los mismos que son los necesarios y requeridos por el normal funcionamiento de una institución. Este documento ha sido aprobado por la Ordenanza Municipal N° 009-2016-MDH y modificado por la Ordenanza Municipal N° ...-2016-MDH.

La Fundamentación técnica y legal del presente Manual tiene como base legal:

- Ley N° 28175, Ley Marco del Empleo Público.
- Ley N° 27658, Ley de Modernización de la Gestión del Estado.
- Decreto Supremo N° 040-2014-PCM, que aprueba el Reglamento de la Ley N° 30057, Ley del Servicio Civil, se deroga el Decreto Supremo N° 04.-2004-PCM, que regulaba la Elaboración y Aprobación del Cuadro de Asignación de Personal – CAP.
- Ley N° 30057, Ley del Servicio Civil, cuya cuarta disposición completaría final crea el Cuadro e Asignación de Personal – CAP, y al Presupuesto Analítico de Personal – PAP.
- Acuerdo de Consejo Municipal N° 087-2015-MDH, que aprueba la Estructura Organizacional de la Municipalidad Distrital de Huanchaco.

- Acuerdo Consejo Municipal N° 51-2019-MDH, que aprueba la incorporación de la Oficina de Gestión de Proyectos de Inversión Nacional como órgano de Asesoramiento de la Entidad.
- Mediante la Ordenanza Municipal N° 002-2016-MDH, se aprueba el Reglamento de Organización y Funciones (ROF) de la Municipalidad Distrital de Huanchaco.

La conducción del proceso de elaboración y formulación del CAP de las Entidades es responsabilidad del órgano encargado de Recursos Humanos en coordinación con la Sub Gerencia de Planificación y Racionalización o de quien haga sus veces dentro de la organización de una Entidad.

La clasificación del Personal se ha realizado en atención al artículo 4° de la Ley Marco del Empleo Público, Ley N° 28175. El personal del empleo público se clasifica de la siguiente manera:

1. Funcionario Público (FP): Alcalde
2. Empleado de Confianza (EC): Gerentes y Sub Gerentes

Asesor

3. Servidor Público (SP)

- 3.1. Directivo Superior (SP-DS): Jefe de OCI

Subgerentes y Jefes de Oficina

- 3.2. Directivo Ejecutivo (SP-EJ): Gerentes, Sub Gerentes y Jefes de Oficina o

Unidad

- 3.3. Especialista (SP-ES): Profesional I

Profesional II

Profesional III

3.4. De Apoyo (SP-AP): Técnico

Asistente

Auxiliar

Secretaria

Cajero

Chofer

Conserje

Notificador

Promotor

Operador

Mecánico

Jardinero

Topógrafo

3.5. Régimen Especial (RE): Obrero – Policía Municipal

Obrero – Agente de Seguridad Ciudadana

Obrero – Jardinero

Obrero – Trabajadores de Limpieza

En resumen, lo que detectamos en cada uno de los documentos de gestión descritos con anterioridad es que tiene una base legal que respalda el contenido de cada uno de ellos por lo que poseen un fundamento no solo por los acuerdos municipales, sino también por leyes dictadas por el Estado. Las principales leyes a las que se suscriben son las siguientes:

Ley N° 29792. Según el MIDIS (2011) indica que la presente ley orgánica establece normas sobre la creación, origen, naturaleza, autonomía, organización, finalidad, tipos, competencias, clasificación y régimen económico de las municipalidades; también sobre la relación entre ellas y con las demás organizaciones del Estado y las privadas, así como sobre los mecanismos de participación ciudadana y los regímenes especiales de las municipalidades.

Estas se clasifican, en función de su jurisdicción y régimen especial, en las siguientes:

En función de su jurisdicción:

- La municipalidad provincial, sobre el territorio de la respectiva provincia y el distrito del cercado.
- La municipalidad distrital, sobre el territorio del distrito.
- La municipalidad de centro poblado, cuya jurisdicción la determina el respectivo concejo provincial, a propuesta del concejo distrital.

Están sujetas a régimen especial las siguientes:

- Metropolitana de Lima, sujeta al régimen especial que se establece en la presente ley.
- Fronterizas, las que funcionan en las capitales de provincia y distritos ubicados en zona de frontera.

Ley N° 28175. Según el MINEDU (2004) indica que la dicha Ley tiene como finalidad establecer los lineamientos generales para promover, consolidar y mantener una administración pública moderna, jerárquica, profesional, unitaria, descentralizada y desconcentrada, basada en el respeto al Estado de Derecho, los derechos fundamentales y la dignidad de la persona humana, el desarrollo de los valores morales y éticos y el

fortalecimiento de los principios democráticos, para obtener mayores niveles de eficiencia del aparato estatal y el logro de una mejor atención a las personas.

Además, tiene los siguientes objetivos:

- Consolidar el pleno desarrollo de los organismos públicos y del personal que en ellos trabajan.
- Determinar los principios que rigen al empleo público.
- Crear las condiciones para que las entidades públicas sean organizaciones eficientes, eficaces, participativas, transparentes, honestas y competitivas en el cumplimiento de sus responsabilidades de gobierno y en los servicios que prestan a la sociedad.
- Normar las relaciones de trabajo en el empleo público y la gestión del desempeño laboral para brindar servicios de calidad a los usuarios, sobre la base de las políticas de gestión por resultados.

1.1. Formulación del problema

¿Cuál es el nivel de empowerment en los niveles jerárquicos en la Municipalidad
Distrital De Huanchaco, Trujillo, 2019?

1.2. Objetivos

1.2.1. Objetivo General

Determinar el estado situacional del empowerment en los niveles jerárquicos
de la Municipalidad Distrital De Huanchaco, Trujillo, 2019.

1.2.2. Objetivos específicos

- Identificar el empowerment por sexo (hombres y/o mujeres) a nivel jerárquico dentro de la Municipalidad Distrital De Huanchaco, Trujillo, 2019.
- Identificar el empowerment por puesto laboral (gerentes y/o subgerentes) a nivel jerárquico dentro de la Municipalidad Distrital De Huanchaco, Trujillo, 2019.
- Identificar el empowerment por edades (edad cronológica) a nivel jerárquico dentro de la Municipalidad Distrital De Huanchaco, Trujillo, 2019.

CAPÍTULO II. METODOLOGÍA

2.1. Tipo de investigación

El tipo de investigación es no experimental, transversal, descriptiva-comparativa.

Es no experimental; puesto que Vásquez (2016) sostiene que el investigador observa los fenómenos tal y como ocurren naturalmente, sin intervenir en su desarrollo; es decir, no se va a manipular ninguna variable.

Es transversal, dado que Hernández & Mendoza (2018) dicen que este tipo de investigación recolecta datos en un solo momento, en un tiempo único; dicho en otras palabras, se analizará en un determinado periodo de tiempo (un año).

Es descriptiva - comparativa; ya que conforme a Grajales (2000), es descriptiva, porque trabaja sobre realidades de hecho y su característica fundamental es la de presentar una interpretación correcta, y según Abreu (2014) es comparativa, debido a que consiste en establecer analogías y disimilitudes con enfoques de búsqueda diferenciadora y búsqueda antagónica; en otras palabras, se describirá la variable objeto de estudio y se realizará comparaciones de algunas características.

2.2. Población y muestra

2.2.1. Población

Está constituida por todos los empleados que tienen la categoría de cargos ocupados de la Municipalidad Distrital de Huanchaco siendo estos un total de 91 colaboradores.

Tabla 1
Cuadro de asignación de personal con cargos ocupados y provisionales

ENTIDAD		MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE HUANCHACO	
SECTOR		GOBIERNO LOCAL	
N°	ÓRGANOS O UNIDADES ORGÁNICAS	CARGOS	
		O*	P*
001	001 Alcaldía	2	2
002	002 Gerencia Municipal	1	3
003	003 Procuraduría Municipal	1	3
004	004 Órgano De Control Institucional	0	2
005	005 Gerencia De Planeamiento Y Presupuesto	1	2
006	005.1 Sub Gerencia De Presupuesto	0	3
007	005.2 Sub Gerencia De Planificación Y Racionalización	1	1
008	006 Gerencia De Asesoría Legal	2	2
009	007 Oficina De Cooperación Internacional	0	3
010	008 Oficina De Programación E Inversiones	1	1
011	009 Oficina De Gestión De Proyectos De Inversión Nacional	0	5
012	010 Secretaría General	1	1
013	010.1 Sub Gerencia De Gestión Documental	0	2
014	010.1.1 Unidad De Archivo Y Conservación Documentaria	1	2
015	010.1.2 Unidad De Trámite Documentario Y Central De Notificaciones	2	1
016	010.2 Sub Gerencia De Imagen Institucional	1	2
017	010.3 Oficia De Atención Y Defensa De Usuario Y Acceso A La Información Pública	0	2
018	011. Gerencia De Administración Financiera	1	2
019	011.1 Sub Gerencia De Recursos Humanos	1	2
020	011.2 Sub Gerencia De Contabilidad	1	2
021	011.3 Sub Gerencia De Tesorería	1	4
022	011.4 Sub Gerencia De Sistemas Y Tecnologías	1	3
023	011.5 Sub Gerencia De Logística Y Patrimonio	2	3
024	011.5.1 Unidad De Control Patrimonial	2	1
025	011.5.2 Unidad De Almacén	1	2
026	011.5.3 Unidad De Servicios Generales	1	1
027	012 Gerencia De Administración Tributaria	1	1
028	012.1 Sub Gerencia De Ejecutoria Coactiva	2	1
029	012.2 Sub Gerencia De Recaudación Y Control Tributario	1	3
030	012.3 Sub Gerencia De Fiscalización Tributaria	1	4
031	013 Gerencia De Salud Y Gestión Ambiental	1	2
032	013.1 Sub Gerencia De Gestión Ambiental	1	2
033	013.2 Unidad De Limpieza Pública Y Residuos	9	72
034	013.3 Unidad De Áreas Verdes	13	6
035	013.4 Sub Gerencia De Salud Y Sanidad Pública	0	5
036	014 Gerencia De Desarrollo Urbano Y Rural	2	2
037	014.1 Sub Gerencia De Planificación Y Catastro	1	5

038	014.2 Sub Gerencia De Habilitaciones Urbanas Y Edificaciones	1	3
039	014.3 Sub Gerencia De Transporte Y Ordenamiento Vial	1	2
040	014.4 Sub Gerencia De Formulación Técnica	1	4
041	015 Gerencia De Obras Públicas	1	1
042	015.1 Sub Gerencia De Ejecución De Obras	1	1
043	015.2 Sub Gerencia De Supervisión Y Liquidación	0	3
044	015.3 Unidad De Maquinaria Y Equipo Pesado	1	4
045	016 Gerencia De Desarrollo Económico Local	1	2
046	016.1 Sub Gerencia De Desarrollo Empresarial	1	2
047	016.2 Sub Gerencia De Comercialización Y Licencias	1	2
048	016.2.1 Unidad De Cementerio Y Cultura	0	3
049	016.3 Sub Gerencia De Turismo Y Cultura	1	2
050	017 Gerencia De Seguridad Ciudadana Y Defensa Civil	1	2
051	017.1 Sub Gerencia De Seguridad Ciudadana Y Serenazgo	4	90
052	017.2 Sub Gerencia De Riesgos Y Defensa Civil	1	3
053	018 Gerencia De Desarrollo E Inclusión Social	3	1
054	018.1 Sub Gerencia De Participación Vecinal	3	2
055	018.2 Sub Gerencia De Programas Sociales	0	2
056	018.2.1 Oficina Municipal De Atención A Personas Con Discapacidad - OMAPED	2	2
057	018.2.2 Unidad De Programa De Vaso De Leche	1	2
058	018.2.3 Unidad De Defensoría Municipal Del Niño Y Del Adolescente - DEMUNA	1	3
059	018.2.4 Unidad Del Centro Integral De Atención Al Adulto Mayor - CIAM	0	4
060	018.2.5 Unidad Local De Empadronamiento Y Programas Sociales	2	2
061	018.3 Sub Gerencia De Educación Y Deportes	3	2
062	018.4 Sub Gerencia De Juventudes	1	2
063	018.5 Sub Gerencia De Registro Civil	2	0
TOTALES		91	306
TOTAL OCUPADOS		91	
TOTAL PREVISTOS		306	

Fuente: Tomado del cuadro resumen cuantitativo de la modificación del cuadro para la asignación de personal de provisional. (Ver anexo 01).

Nota: Las letras con asterisco significan personal Ocupado (O) y Provisional (P).

2.2.2. Muestra

El objeto de estudio en esta investigación son los 40 colaboradores que ocupan altos cargos: 10 gerentes y 30 subgerentes.

Tabla 2

Clasificación del cargo del personal

ENTIDAD	MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE HUANCHACO						
	GOBIERNO LOCAL						
SECTOR	CLASIFICACIÓN						
ÓRGANOS O UNIDADES ORGÁNICAS	FP*	EC*	SP-DS*	SP-EJ*	SP-ES*	SP-AP*	RE*
005 Gerencia De Planeamiento Y Presupuesto	0	1	0	0	0	2	0
005.1 Sub Gerencia De Presupuesto	0	0	0	1	1	1	0
005.2 Sub Gerencia De Planificación Y Racionalización	0	0	0	1	0	1	0
006 Gerencia De Asesoría Legal	0	1	0	0	1	2	0
010.1 Sub Gerencia De Gestión Documental	0	0	0	1	0	1	0
010.2 Sub Gerencia De Imagen Institucional	0	0	0	1	1	1	0
011. Gerencia De Administración Financiera	0	1	0	0	1	1	0
011.1 Sub Gerencia De Recursos Humanos	0	1	0	0	0	2	0
011.2 Sub Gerencia De Contabilidad	0	1	0	0	1	1	0
011.3 Sub Gerencia De Tesorería	0	1	0	0	1	3	0
011.4 Sub Gerencia De Sistemas Y Tecnologías	0	0	0	1	0	3	0
011.5 Sub Gerencia De Logística Y Patrimonio	0	1	0	0	2	2	0
012 Gerencia De Administración Tributaria	0	1	0	0	0	1	0
012.1 Sub Gerencia De Ejecutoria Coactiva	0	0	0	1	1	1	0
012.2 Sub Gerencia De Recaudación Y Control Tributario	0	0	0	1	0	3	0
012.3 Sub Gerencia De Fiscalización Tributaria	0	0	0	1	0	4	0
013 Gerencia De Salud Y Gestión Ambiental	0	1	0	0	1	1	0
013.1 Sub Gerencia De Gestión Ambiental	0	0	1	0	0	2	0

013.4 Sub Gerencia De Salud Y Sanidad Pública	0	0	0	1	1	3	0
014 Gerencia De Desarrollo Urbano Y Rural	0	1	0	0	1	2	0
014.1 Sub Gerencia De Planificación Y Catastro	0	0	0	1	2	3	0
014.2 Sub Gerencia De Habilitaciones Urbanas Y Edificaciones	0	0	0	1	1	2	0
014.3 Sub Gerencia De Transporte Y Ordenamiento Vial	0	0	0	1	1	1	0
014.4 Sub Gerencia De Formulación Técnica	0	1	0	0	1	3	0
015 Gerencia De Obras Públicas	0	1	0	0	0	1	0
015.1 Sub Gerencia De Ejecución De Obras	0	1	0	0	0	1	0
015.2 Sub Gerencia De Supervisión Y Liquidación	0	0	0	1	1	1	0
016 Gerencia De Desarrollo Económico Local	0	1	0	0	1	1	0
016.1 Sub Gerencia De Desarrollo Empresarial	0	0	0	1	1	1	0
016.2 Sub Gerencia De Comercialización Y Licencias	0	0	0	1	0	2	0
016.3 Sub Gerencia De Turismo Y Cultura	0	0	0	1	1	1	0
017 Gerencia De Seguridad Ciudadana Y Defensa Civil	0	1	0	0	0	2	0
017.1 Sub Gerencia De Seguridad Ciudadana Y Serenazgo	0	0	0	1	0	1	92
017.2 Sub Gerencia De Riesgos Y Defensa Civil	0	0	1	0	0	3	0
018 Gerencia De Desarrollo E Inclusión Social	0	1	0	0	0	3	0
018.1 Sub Gerencia De Participación Vecinal	0	0	0	1	0	4	0
018.2 Sub Gerencia De Programas Sociales	0	0	0	1	0	1	0
018.3 Sub Gerencia De Educación Y Deportes	0	0	1	0	0	4	0
018.4 Sub Gerencia De Juventudes	0	0	0	1	0	2	0
018.5 Sub Gerencia De Registro Civil	0	0	0	0	1	1	0
TOTALES	0	16	3	20	22	75	92

Fuente: Tomado del cuadro resumen cuantitativo de la modificación del cuadro para la asignación de personal de provisional. (Ver anexo 01).

Nota: Las letras con asterisco significan Funcionario Público (FP), Empleado de Confianza (EC), Servidor Público Directivo Superior (SP-DS), Servidor Público Directivo Ejecutivo (SP-EJ), Servidor Público Especialista (SP-AP), Servidor Público Régimen Especial (RE).

2.3. Técnicas e instrumentos de recolección y análisis de datos

2.3.1. Técnica: Encuesta.

Es una técnica de recolección de datos a través de la interrogación de los sujetos cuya finalidad es la de obtener de manera sistemática medidas sobre los conceptos que se derivan de una problemática de investigación previamente construida (Fachelli & López, 2015).

2.3.2. Instrumento: Cuestionario.

Es en un conjunto de preguntas, normalmente de varios tipos, preparado sistemática y cuidadosamente, sobre los hechos y aspectos que interesan en una investigación o evaluación, y que puede ser aplicado en formas variadas, entre las que destacan su administración a grupos o su envío por correo conglomerado ordenado y claro de preguntas orientadas a responder o solucionar el problema de investigación (García, 2003).

2.3.2.1. Validez y confiabilidad: De acuerdo a la naturaleza de la investigación se desarrollará el cuestionario validado de Jáimez, M. J. & Bretones, F. D. (2013), basada en el hecho de que los puntajes de los análisis de validez interna y externa demuestran la adecuación pertinente del modelo a los datos.

2.3.2.2. Características:

Puede ser aplicado de forma individual o colectiva. No existe límite de tiempo para su desarrollo. La posibilidad de una calificación máxima alcanza un total de 60 puntos, lo que indicaría un óptimo nivel de empoderamiento por parte de cada trabajador en su respectivo puesto de trabajo y una mínima de 12 puntos lo que sería un indicativo para tomar acciones agresivas a fin de contrarrestar el déficit de empoderamiento de cada colaborador. Consta de 4 factores de medición: Oportunidades de desarrollo (3 ítems), Información (3 ítems), Recursos (3 ítems) y Apoyo (3 ítems), haciendo un total de 12 ítems (Jáimez, & Bretones, 2013).

2.3.2.3. Procedimiento de recolección de datos: Se entregan los cuestionarios y se les indica a los colaboradores que lean las instrucciones con cuidado. Se les pregunta si tienen dudas para el respectivo llenado y en caso que la respuesta sea afirmativa, se les explica. Esto es para reforzar, si no comprendieran las instrucciones. Es importante que antes de iniciar la aplicación, se recalque que el cuestionario es de carácter anónimo y se pide absoluta veracidad para responderlo.

Debido a la disponibilidad de la Municipalidad Distrital de Huanchaco, se dejó los 40 cuestionarios a Gerencia Municipal y los distribuyó mediante a oficios las gerencias y sus respectivas sub gerencias.

2.3.2.4. Escala de Medición: Escala de Likert. Este es un método de investigación de campo que permite medir la opinión de un individuo sobre un tema a través de un cuestionario que identifica el grado de acuerdo o desacuerdo de cada pregunta. Regularmente se emplean 5 niveles (Hammond, 2021). Para fines de esta investigación se usó los siguientes niveles: Muy alto, Alto, Medio, Bajo y Muy bajo para medir el nivel de empoderamiento.

2.3.2.5. Modelo del instrumento: El modelo del instrumento a seguir para la presente investigación consta de doce preguntas en las que el encuestado debe asignar un puntaje del 1 al 5 según crea conveniente.

2.3.3. Análisis de datos:

El análisis de los datos se detalla en la descripción inicial de los Resultados (pág. 54) y en el Anexos N° 3 (pág. 122).

Figura 1

Modelo del cuestionario

Sexo: F M

Nivel jerárquico: Gerente Sub Gerente

Edad: ____

A continuación, indique el grado en el que cada una de las siguientes características se da en su puesto de trabajo. Para ello, escriba el número correspondiente al final de cada frase teniendo en cuenta que 1 es “poco/a” y 5 “mucho/a”.

1	2	3	4	5
Poco	Regular	Suficiente	Bastante	Mucho

¿Qué características considera usted que tiene su trabajo actual?

1. Un trabajo estimulante ____
2. Oportunidad de adquirir nuevas habilidades y conocimientos en el trabajo ____
3. Desarrollo de tareas que emplean todas sus habilidades y conocimientos ____
4. Información sobre el estado actual de la organización ____
5. Información sobre los valores de la organización ____
6. Información sobre los objetivos de la organización ____
7. Información específica sobre las cosas que usted hace bien ____
8. Comentarios concretos sobre las cosas que usted podría mejorar ____
9. Consejos útiles o sugerencias sobre la resolución de problemas ____
10. Tiempo disponible para realizar el trabajo administrativo ____
11. Tiempo disponible para cumplir los requisitos del trabajo ____
12. Oportunidad de conseguir ayuda temporal cuando se necesita ____

FUENTE: Adaptación al español del cuestionario de Empoderamiento Estructural.

2.3.2.6. Dimensiones del instrumento: El cuestionario consta de cuatro factores cuyas preguntas están alineadas a cada uno de ellos.

Figura 2

Factores o dimensiones del instrumento de investigación

Factores	Factor 1: Oportunidades de desarrollo.	Factor 2: Información.	Factor 3: Apoyo.	Factor 4: Recursos.
Características				
Un trabajo estimulante.	X			
Oportunidad de adquirir nuevas habilidades y conocimientos en el trabajo.	X			
Desarrollo de tareas que emplean todas sus habilidades y conocimientos.	X			
Información sobre el estado actual de la organización.		X		
Información sobre los valores de la organización		X		
Información sobre los objetivos de la organización		X		
Información específica sobre las cosas que usted hace bien			X	
Comentarios concretos sobre las cosas que usted podría mejorar.			X	
Consejos útiles o sugerencias sobre la resolución de problemas.			X	
Tiempo disponible para realizar el trabajo administrativo.				X
Tiempo disponible para cumplir los requisitos del trabajo.				X
Oportunidad de conseguir ayuda temporal cuando se necesita.				X

FUENTE: Adaptación al español del cuestionario de Empoderamiento Estructural.

2.4. Aspectos éticos:

El proceso de investigación se basó en principios básicos éticos presentes en toda recolección de información, tales como: veracidad, actualidad y certeza.

Para dicha recopilación de información se solicitó la autorización mediante documentos (Anexo N° 4, 5, 8, 9, 10) el mismo que fue tratado por todos los protocolos gubernamentales a fin de que se nos otorgue libre acceso y manejo de información de la Municipalidad Distrital de Huanchaco.

Del mismo modo, se solicitó la libre aplicación de la encuesta por medio de mesa de partes de dicho ente gubernamental (Anexo N° 6 y 7), los resultados obtenidos y tratados de dichas encuestas han sido manejados con absoluta reserva y anonimato a fin de procesar de manera adecuada los resultados de la presente investigación y no repercutir negativamente en la muestra objeto de estudio.

CAPÍTULO III. RESULTADOS

Para la presentación de los datos recopilados en referencia a las variables trabajadas (Empowerment y Nivel jerárquico) se aplicó el cuestionario validado por Jáimez, M. J. & Bretones, F. D. (2013) a diez gerentes y treinta subgerentes de la Municipalidad Distrital de Huanchaco - 2019, dando una muestra total de cuarenta funcionarios. Los resultados obtenidos con respecto al nivel de empoderamiento según sexo, puesto laboral y edad se hicieron mediante tablas de dinámicas lo que permitió la creación de cuadros de frecuencia; y para determinar el nivel de empoderamiento de manera general solo se usó tablas y gráficos dinámicos. Adicionalmente, en razón a las edades, se aplicó las reglas generales para formas de distribuciones de frecuencias para datos agrupados en intervalos.

3.1. En función al objetivo general: Determinar el estado situacional del empowerment en los niveles jerárquicos de la Municipalidad Distrital De Huanchaco, Trujillo, 2019.

Tabla 3

Estado situacional del empowerment en los niveles jerárquicos

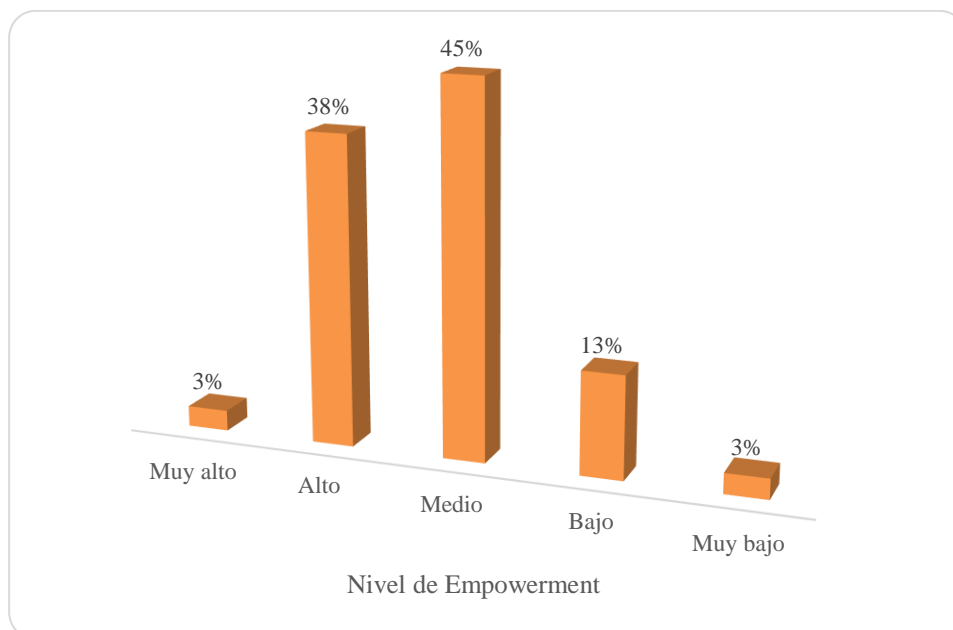
NIVEL DE EMPODERAMIENTO	fi	hi%
Muy alto	1	3%
Alto	15	38%
Medio	18	45%
Bajo	5	13%
Muy bajo	1	3%
Total	40	100%

Fuente: Base de datos de los resultados del cuestionario.

Elaboración: Dallyn Vecky Franco Quispe & Víctor Hugo Calderón García

Figura 3

Estado situacional del empowerment en los niveles jerárquicos



Fuente: Tabla 3.

Elaboración: Dallyn Vecky Franco Quispe & Víctor Hugo Calderón García.

Interpretación

En base a la Tabla 3 y la Figura 3, se observa que del 100% de los encuestados (40 participantes), el 3% posee un nivel Muy Alto de empowerment; el 38%, un nivel Alto de empowerment; 45%, un nivel Medio de empowerment; 13%, un nivel Bajo de empowerment; 3%, un nivel Muy Bajo de empowerment.

3.2. En función a los objetivos específicos:

3.2.1. Según sexo: Identificar el empowerment por sexo (hombres y/o mujeres) a nivel jerárquico dentro de la Municipalidad Distrital De Huanchaco, Trujillo, 2019.

Tabla 4

Nivel de empowerment de 40 personas según sexo

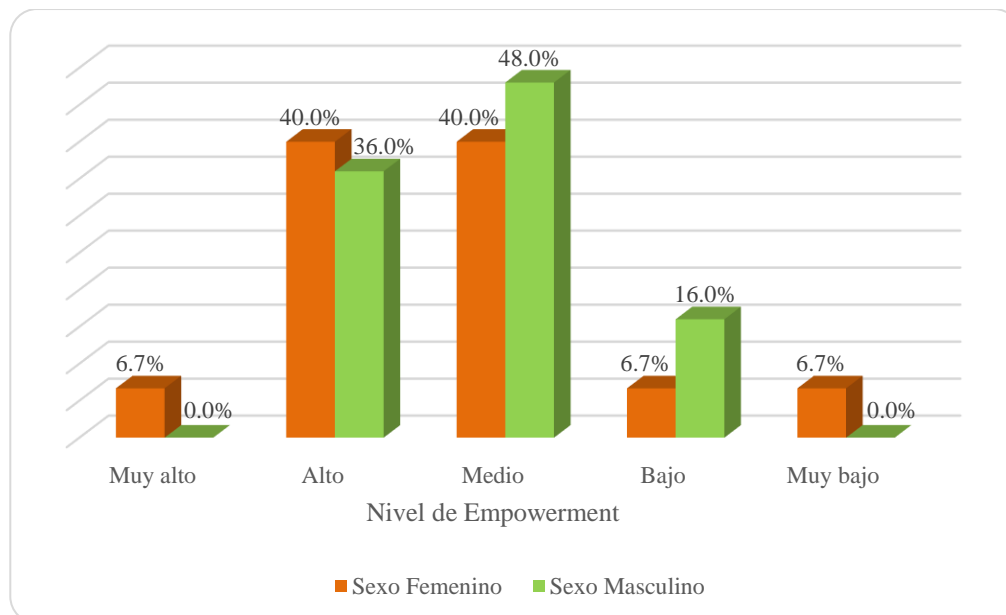
Nivel de Empowerment	Sexo Femenino		Sexo Masculino		Total	%
	fi	hi%	fi	hi%		
Muy alto	1	6.7%	0	0.0%	1	2.50%
Alto	6	40.0%	9	36.0%	15	37.50%
Medio	6	40.0%	12	48.0%	18	45.00%
Bajo	1	6.7%	4	16.0%	5	12.50%
Muy bajo	1	6.7%	0	0.0%	1	2.50%
Total	15	100%	25	100%	40	100.00%
	37.5%		62.5%		100%	

Fuente: Base de datos de los resultados del cuestionario.

Elaboración: Dallyn Vecky Franco Quispe & Víctor Hugo Calderón García.

Figura 4

Nivel de empowerment de 40 personas según sexo



Fuente: Tabla 4.

Elaboración: Dallyn Vecky Franco Quispe & Víctor Hugo Calderón García.

Interpretación: En base a la Tabla 4 y Figura 4, se observa que del 100% de los encuestados (40 participantes), las personas del sexo femenino representan un 6.7% más del nivel de empowerment Muy Alto en comparación al sexo masculino; las personas del sexo femenino representan un 4% más del nivel de empowerment Alto en comparación al sexo masculino; las personas del sexo masculino representan un 8% más del nivel de empowerment Medio en comparación al sexo femenino; las personas del sexo masculino representan un 9.3% más del nivel de empowerment Bajo en comparación al sexo femenino; las personas del sexo femenino representan un 6.7% más del nivel de empowerment Muy Bajo en comparación al sexo masculino.

3.2.2. Según puesto laboral: Identificar el empowerment por puesto laboral (gerentes y/o subgerentes) a nivel jerárquico dentro de la Municipalidad Distrital De Huanchaco, Trujillo, 2019.

Tabla 5

Nivel de empowerment de 40 personas según puesto laboral

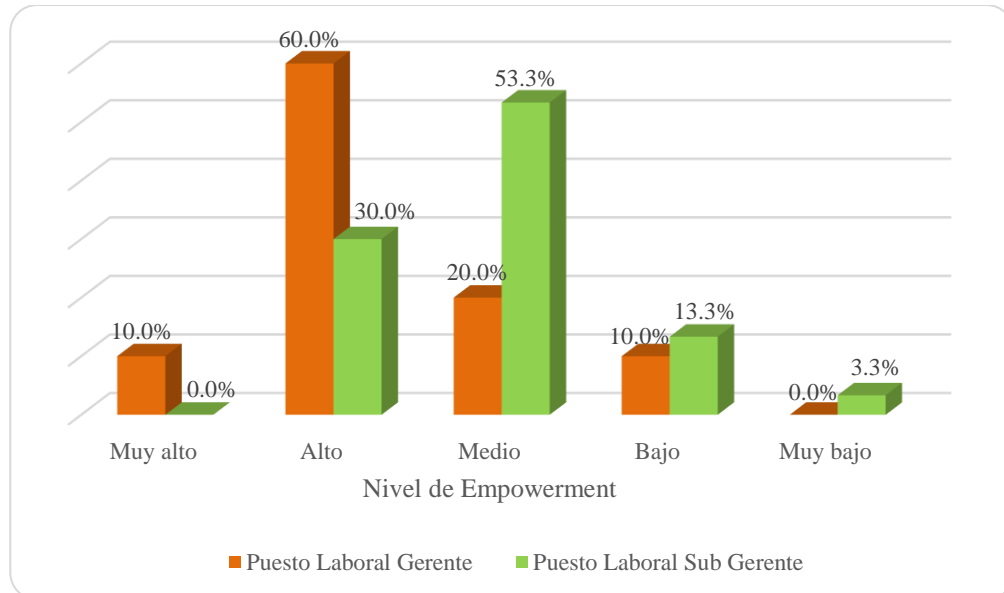
Nivel de Empowerment	Puesto Laboral Gerente		Puesto Laboral Sub Gerente		Total	%
	fi	hi%	fi	hi%		
Muy alto	1	10.0%	0	0.0%	1	2.50%
Alto	6	60.0%	9	30.0%	15	37.50%
Medio	2	20.0%	16	53.3%	18	45.00%
Bajo	1	10.0%	4	13.3%	5	12.50%
Muy bajo	0	0.0%	1	3.3%	1	2.50%
Total	10	100.0%	30	100.0%	40	100.00%
	25%		75%		100%	

Fuente: Base de datos de los resultados del cuestionario.

Elaboración: Dallyn Vecky Franco Quispe & Víctor Hugo Calderón García.

Figura 5

Nivel de empowerment de 40 personas según puesto laboral



Fuente: Tabla 5.

Elaboración: Dallyn Vecky Franco Quispe & Víctor Hugo Calderón García.

Interpretación: En base a la Tabla 5 y Figura 5, se observa que del 100% de los encuestados (40 participantes), las personas que ocupan el puesto laboral de Gerente representan un 10% más del nivel de empowerment Muy Alto en comparación al Sub Gerente; las personas que ocupan el puesto laboral de Gerente representan un 30% más del nivel de empowerment Alto en comparación al Sub Gerente; las personas que ocupan el puesto laboral de Sub Gerente representan un 33.3% más del nivel de empowerment Medio en comparación al Gerente; las personas que ocupan el puesto laboral de Sub Gerente representan un 3.3% más del nivel de empowerment Bajo en comparación al Gerente; las personas que ocupan el puesto laboral de Sub Gerente representan un 3.3% más del nivel de empowerment Muy Bajo en comparación al Gerente.

3.2.3. Resultados en relación al nivel de empowerment según edad: Identificar el empowerment por edades (edad cronológica) a nivel jerárquico dentro de la Municipalidad Distrital De Huanchaco, Trujillo, 2019.

Tabla 6

Nivel de empowerment de 40 personas según edad

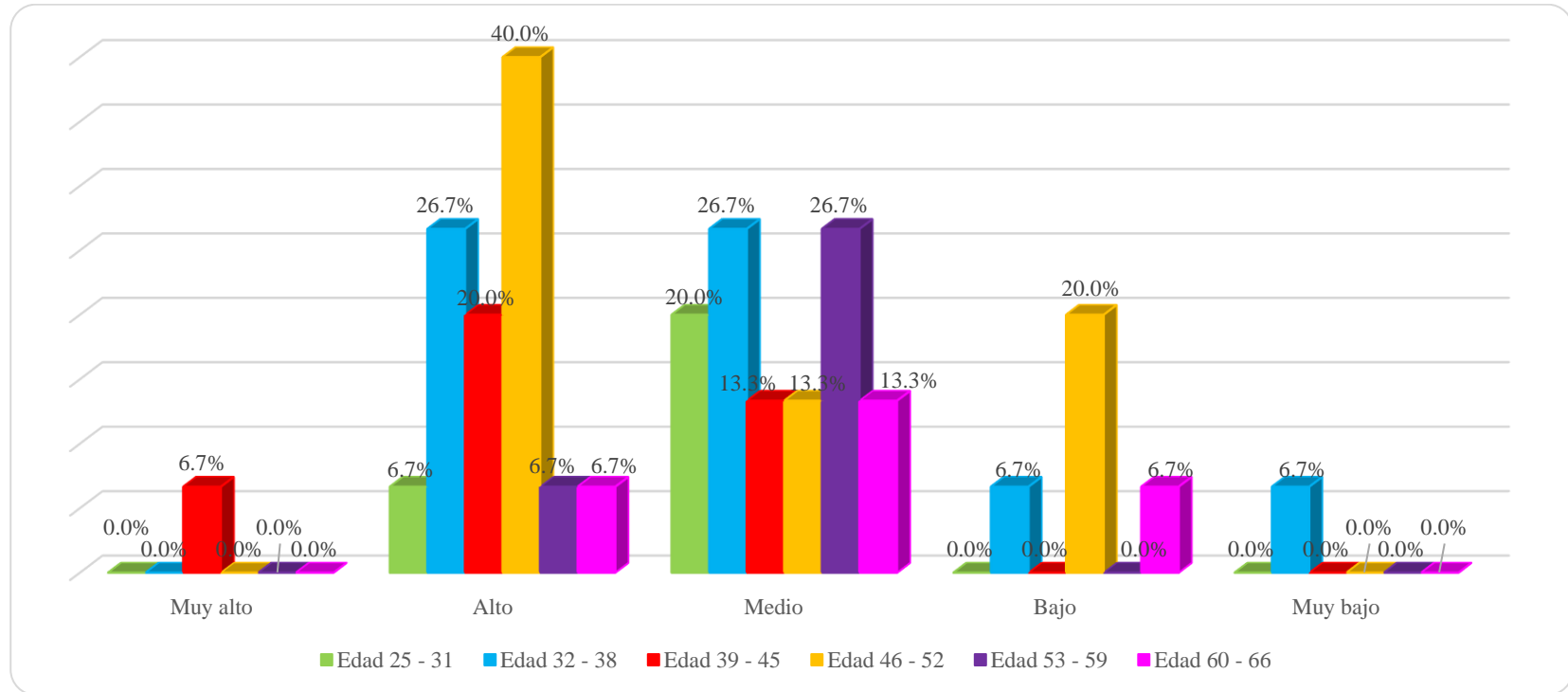
Nivel de Empowerment	Edad 25 - 31		Edad 32 - 38		Edad 39 - 45		Edad 46 - 52		Edad 53 - 59		Edad 60 - 66		Total	%
	fi	hi%	fi	hi%	fi	hi%	fi	hi%	fi	hi%	fi	hi%		
Muy alto	0	0.0%	0	0.0%	1	6.7%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	1	3%
Alto	1	6.7%	4	26.7%	3	20.0%	6	40.0%	1	6.7%	1	6.7%	16	40%
Medio	3	20.0%	4	26.7%	2	13.3%	2	13.3%	4	26.7%	2	13.3%	17	43%
Bajo	0	0.0%	1	6.7%	0	0.0%	3	20.0%	0	0.0%	1	6.7%	5	13%
Muy bajo	0	0.0%	1	6.7%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	1	3%
Total	4	27%	10	67%	6	40%	11	73%	5	33%	4	27%	40	100%
	10%		25%		15%		28%		13%		10%		100%	

Fuente: Base de datos de los resultados del cuestionario.

Elaboración: Dallyn Vecky Franco Quispe & Víctor Hugo Calderón García.

Figura 6

Nivel de empowerment de 40 personas según edad



Fuente: Tabla 6.

Elaboración: Dallyn Vecky Franco Quispe & Víctor Hugo Calderón García.

Interpretación: En base a la Tabla 6 y Figura 6, las personas que tienen de 39 a 45 años representan un 6.7% más del nivel de empowerment Muy Alto en comparación al resto de los grupos etarios; las personas que tienen de 46 a 52 años representan el grupo etario con mayor presencia en el nivel Alto de empowerment; las personas que tienen de 32 a 38 años y de 53 a 59 años representan el grupo etario con mayor presencia en el nivel Medio de empowerment; las personas que tienen de 46 a 52 años representan el grupo etario con mayor presencia en el nivel Bajo de empowerment; las personas que tienen de 32 a 38 años representan el grupo etario con mayor presencia en el nivel Muy Bajo de empowerment.

CAPÍTULO IV. DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES

4.1. Discusión

El empowerment es un término que de un tiempo hacia hoy viene en boga, tomando importante protagonismo en las gestiones administrativas de las organizaciones públicas o privadas; parte de su atractivo radica en la presión que emerge sobre los aspectos conductuales del individuo fomentando potenciar las capacidades innatas presentes en un ser humano; en este sentido Zimmerman afirma que un profesional posee un rol de colaborador, facilitador y de proporcionador de recursos, más que un experto y consultor para la comunidad. Por otro lado, Blanchard indica que para crear un ambiente de trabajo empoderado es preciso pasar de una mentalidad de mando y control a un ambiente de responsabilidad y apoyo en el cual todos los empleados tienen la oportunidad de dar lo mejor de sí mismos. Tanto gerentes como empleados tienen que formarse a no ser burocráticos y estar facultados. Empoderar implica liberar poderes que las personas ya tienen por sus conocimientos y motivación, lleva consigo un sentido de ser dueño y empieza con el sistema de creencias de la alta gerencia. Sin embargo, es un trabajo que se logra en conjunto con todo el personal de la empresa, ya que todos tienen como objetivo lograr una organización empoderada.

De todo esto, se entiende que el empoderamiento cobra mayor relevancia debido a las convicciones personales que cada colaborador tiene sobre su papel dentro de la organización y esto determina el nivel de impacto que puede generar agregando valor, no solo en resultados laborales, sino también en crear mejores relaciones laborales.

Iniciamos el capítulo discutiendo las teorías en función con el empowerment presente por *sexo*: En base a la Tabla 4 y Figura 4, se observa que del 100% de los encuestados (40 participantes), las personas del sexo femenino representan un 6.7% más del nivel de empowerment *Muy Alto* en comparación al sexo masculino; las personas del sexo femenino representan un 4% más del nivel de empowerment *Alto* en comparación al sexo masculino; las personas del sexo masculino representan un 8% más del nivel de empowerment *Medio* en comparación al sexo femenino; las personas del sexo masculino representan un 9.3% más del nivel de empowerment *Bajo* en comparación al sexo femenino; las personas del sexo femenino representan un 6.7% más del nivel de empowerment *Muy Bajo* en comparación al sexo masculino. Para Córtese (2005) resulta de fundamental importancia generar y/o realizar una notable acotación con respecto a la forma muy distinta y llevada por caminos diferentes al momento de empoderar en lo que respecta al género femenino y masculino; el autor aduce que este primero, por naturaleza presenta en su composición una manera mucho más maternal y de guía al momento de impartir liderazgo y delegar cada una de las funciones presentes en el MOF, en contra posición el autor nos cuenta que, el hombre en su composición o concepción de empowerment por naturaleza presenta una modalidad mucho más dictatorial, da órdenes y es muy poco flexible al momento de brindar la delegación de responsabilidades, dejando de lado la participación o la toma de consejos para la mejora de la funcionalidad de organización.

La teoría presentada por el autor antes mencionado, es apoyada o respaldada por Batista y Bermúdez (2009) quienes al realizar un análisis con respecto de las habilidades gerenciales presentes en las organizaciones adjudican que el

empowerment femenino muestra rasgos de empatía, manejo y resolución de problemas, colaboración y hasta un alto índice de compromiso personal, con una elevada tendencia a desarrollar lazos intra personales, los mismos que van más allá de lo netamente laboral.

En este sentido, resulta de notable consideración, aseverar que según los autores de la presente investigación nos mostramos en total y absoluto respaldo a la forma en que las mujeres desarrollan e implementan el empoderamiento en las organizaciones de las que son parte; sin embargo, no desmerecemos la forma en que los hombres manejan las directrices y/o brindan empoderamiento a sus subordinados. Sin embargo, lastimosamente, la realidad social como país con la que contamos no es del todo alentadora; puesto que, no es motivo de sorpresa, aún en estos días, escuchar comentarios machistas y de hasta cierta manera menospreciar, dudar y hasta cuestionar de la capacidad profesional con la que una mujer es capaz de empoderar, dirigir y lograr las metas que una organización se plantea a corto, mediano y largo plazo.

Proseguimos el capítulo dando pie al empowerment por *puesto laboral* (gerentes y subgerentes). En función a la Tabla 5 y Figura 5 se observa que del 100% de los encuestados (40 participantes), las personas que ocupan el puesto laboral de Gerente representan un 10% más del nivel de empowerment *Muy Alto* en comparación al Sub Gerente; las personas que ocupan el puesto laboral de Gerente representan un 30% más del nivel de empowerment *Alto* en comparación al Sub Gerente; las personas que ocupan el puesto laboral de Sub Gerente representan un 33.3% más del nivel de empowerment *Medio* en comparación al Gerente; las personas que ocupan el puesto

laboral de Sub Gerente representan un 3.3% más del nivel de empowerment *Bajo* en comparación al Gerente; las personas que ocupan el puesto laboral de Sub Gerente representan un 3.3% más del nivel de empowerment *Muy Bajo* en comparación al Gerente.

Los resultados obtenidos no son sinónimo de sorpresa para los autores de la presente investigación; puesto que, según Blanchard (2009) asevera que el empoderamiento es utilizado hoy en día en las organizaciones como una estrategia de los niveles de mandos medios y operativos, dando como resultado un sistema en el que los empleados asumen con absoluta responsabilidad e hidalguía la consecuencia de sus acciones, teniendo como resultado a una organización altamente liderada/guiada por los equipos de trabajo y ya no caer en la obsoleta dependencia de una sola persona como ocurría en épocas ya desfasadas. En la misma sintonía de ideales, Koontz y Weichrich citado por Ramírez (2004), informan que el mismo índice de empoderamiento presente en todos los niveles jerárquicos de una organización no brinda más que puros y netos valores agregados a la organización; tales como, aumento de los estándares de calidad, servicio y eficiencia, se aumenta el entusiasmo y la actitud positiva y obviamente como resultado final de todos los beneficios ya mencionados anteriormente, tenemos procesos automatizados mucho más eficientes y rentables en lo que a margen de utilidad se refiere. Gratamente Gutierrez (2011), coincide con la postura adoptada por los investigadores de la presente; puesto que, indica que a mayor involucración de los miembros de los altos niveles jerárquicos en la toma de decisiones de relevancia importancia estos presentan un mayor nivel de empowerment; por lo tanto, se afirma que a medida que las personas realizan una escala laboral, se empoderan muchísimo

más y adoptan una mayor madurez en la elección de posibles alternativas de solución ante problemas presentes en el día a día.

La posición adoptada por los autores de la presente como investigadores en síntesis, no es otra más allá de respaldar lo adjudicado por los especialistas antes mencionados; puesto que, tener una organización burocrática donde todo el poder se centralice en un solo nivel, estamos convencidos que no es la mejor forma ni mucho menos la recomendable para subsistir en un mundo globalizado, el mismo que día a día nos reta a mantenernos a la vanguardia y al tanto con las tendencias mundiales de dirigir, pero sobre todo saber dirigir una organización, reconociendo y mostrándose prestos a escuchar y observar cualquier planteamiento de nueva solución o posible mejora continua ya sea de los procesos organizacionales o cualquier otro factor que se vea inmerso en la concepción, desarrollo y funcionalidad de la organización gubernamental. Empero, la realidad local y hasta la nacional nos muestra un panorama no muy alentador, en el que la independencia laboral hacia la toma de decisiones primero debe pasar por una serie de procesos y revisiones por los altos mandos de las organizaciones, frenando en todo sentido la libertad de accionar por parte de los mandos de menor incidencia o participación dentro de una empresa. Esto que se menciona, los autores de la presente investigación, respaldamos con toda certeza, ya que para recabar toda la información necesaria para el desarrollo de este trabajo se nos presentó diversas limitaciones y dificultades por cuestiones burocráticas.

Por último, lo analizado en la Tabla 6 y Figura 6, las personas que tienen de 39 a 45 años representan un 6.7% más del nivel de empowerment *Muy Alto* en comparación al

resto de los grupos etarios; las personas que tienen de 46 a 52 años representan el grupo etario con mayor presencia en el nivel *Alto* de empowerment; las personas que tienen de 32 a 38 años y de 53 a 59 años representan el grupo etario con mayor presencia en el nivel *Medio* de empowerment; las personas que tienen de 46 a 52 años representan el grupo etario con mayor presencia en el nivel *Bajo* de empowerment; las personas que tienen de 32 a 38 años representan el grupo etario con mayor presencia en el nivel *Muy Bajo* de empowerment. De esto deducimos que quienes poseen un nivel *Alto* de empowerment son las personas que sobrepasan los 45 años, pero que no exceden los 52 años, por lo que consideramos que este resultado guarda relación directa con la teoría de la Generación X (1969 – 1980). Las personas que se encuentran en esta categoría no han tenido la vida nada fácil, por lo que tener un puesto de trabajo es un gran reto lo que les hace buscar una constante mejora profesional. Trabajar y producir es su filosofía de vida, dejando de lado el idealismo. El individualismo, la ambición y la adicción al trabajo —o workaholic— son los valores en los que han crecido. Han pasado por todo el periodo de evolución tecnológica y el auge y desarrollo de los medios de comunicación, además de gozar de estabilidad tanto laboral como familiar y estar activos tanto física como mentalmente. Asimismo, se encuentran adaptados al mundo 4.0 (Iberdrola, 2000). Dicho esto, es que nos atrevemos a llamar a este grupo de edad: “La edad adulta joven de un servidor público”, puesto que se encuentran en una edad llena de vigor experiencial y cognitivo; pero, sobre todo, están a la vanguardia de lo que una entidad, empresa u organización necesita de sus colaboradores; puesto que se han adaptado a lo que el mundo laboral demanda.

Por último, se posee la información necesaria y correspondiente para, en definitiva, asegurar que la presencia de empoderamiento en la gestión administrativa de cualquier organización, en este caso en el rubro gubernamental - municipal, no hace más que contribuir a que se logren los objetivos y metas que se plantean las empresas año tras año; sin embargo, nuestros municipios al pertenecer a un ente público poseen poca independencia y por ende es complicado de cultivar y/o generar un empoderamiento igualitario en cada uno de sus colaboradores.

Por otro lado, cuando hacemos referencia a Nivel Jerárquico hablamos netamente a la escala que está fundamentada por la posición del cargo de los miembros de una organización y como lo sostiene CIESS (1984), nivel jerárquico es la estructura orgánica administrativa para asignar un grado determinado a las unidades internas que les define el rango o autoridad y responsabilidad, independientemente de la clase de función que se les encomiende realizar. Dicho esto, consideramos, en definitiva, que el nivel jerárquico guarda una estrecha relación con autoridad y responsabilidad; dado que no se puede exigir a nadie que se responsabilice de ciertas actividades que requieren el ejercicio de la autoridad, si no se le dota del grado de autoridad necesario para ello. En este apartado, concordamos que es importante diferenciar y no confundir los términos de “estructura organización y diseño organización”; dado que la primera, como lo dice Jhonson y Scholes (1997), no es más que el esqueleto de la empresa; puesto que, define la forma global y hacen mucho más fáciles o complejas las labores a desarrollar dentro de la misma sin deslindar la responsabilidad de brindar el mayor esfuerzo por todas y cada una de las partes inmersas en el logro de los objetivos y metas propuestas como institución; y la segunda (diseño organizacional) hace referencia al proceso por el cual elaboramos la estructura de una organización, con el

fin de lograr los objetivos de la estructura organizacional. Finalmente, consideramos que los niveles jerárquicos están normados por los documentos de gestión que obligatoriamente debe tener una empresa a fin de establecer los lineamientos estratégicos de las acciones y las competencias entre los trabajadores permitiendo mantener el control de la calidad en todos los ámbitos de la organización

4.2. Conclusiones:

Se llega a la conclusión que el estado situacional de la Municipalidad Distrital de Huanchaco presenta un nivel *Medio* con tendencia a un nivel *Alto* de empowerment.

Además, se detectó (pág. 126) que solo 1 persona que ocupa el puesto laboral de gerente, sexo femenino, de 41 años de edad posee un nivel *Muy Alto* de empowerment; mientras que solo 1 persona que ocupa el puesto laboral de sub gerente, sexo femenino, de 33 años de edad posee un nivel *Muy Bajo* de empowerment.

Por otro lado, se evidencia que la muestra escogida (40 personas) para el análisis de estudio tuvo la presencia de 15 (37.5%) personas del sexo femenino y 25 (62.5%) personas del sexo masculino indicando que prevalece más la existencia de personal masculino frente al femenino y que por cada 3 mujeres hay 5 hombres que ocupan un cargo alto en la Municipalidad Distrital de Huanchaco obteniendo como resultado que el sexo con mayor índice de empowerment en el nivel *Medio con tendencia al Alto* es el masculino.

Asimismo, se detectó que 10 (25%) personas ocupan el puesto de Gerente y 30 (75%) personas ocupan el puesto de Sub Gerente. Esto es respaldado por el organigrama de la Municipalidad Distrital de Huanchaco (Anexo N° 14) obteniendo como resultado que el puesto laboral con mayor índice de empowerment en el nivel *Medio con tendencia al Alto* son las Sub Gerencias.

Para culminar, detectamos que 4 (10%) colaboradores tienen una edad de 25 a 31 años; 10 (25%), de 32 a 38 años; 6 (15%); de 39 a 45 años; 11 (28%), de 46 a 52 años; 5 (13%), de 53 a 59 años; 4 (10%), de 60 a 66 años obteniendo como resultado que el grupo etario con mayor índice de empowerment en el nivel *Medio con tendencia al Alto* son aquellos que tienen de 46 a 52 años.

Finalmente, añadimos que para realizar la presente investigación se nos presentaron una serie de dificultades o limitaciones. Ellas fueron las siguientes:

- Al ser una entidad pública, todo documento se debe ingresar por Mesa de Partes; luego ser derivado a Gerencia Municipal para después enviarlo al área correspondiente y la atención por cada solicitud tiene un plazo de 7 días hábiles. Esto nos consumió bastante tiempo por cada documento ingresado.
- Como se puede observar en los Anexos N° 4, 5, 6, 7, 8, 9 y 10 se tuvo que hacer una serie de documentación solicitando permiso para cada paso que se daba en la investigación y esperar la atención de ello. Esto nos condicionó a hacer una serie de papeleo para todo.

Ambos puntos nos demostraron la enorme burocracia que existe en una entidad pública.

- Los cuestionarios aplicados a la muestra de 40 servidores públicos no pudimos hacerlo personalmente, debido a que la Gerencia Municipal envió mediante oficio el comunicado para el llenado de cada cuestionario a cada una de las gerencias y sus respectivas sub gerencias (Anexo N° 7).
- Al retomar la investigación después de año y medio (mayo, junio – 2021), hubo cambios en el puesto de la Gerencia Municipal, lo que nos dificultó mucho

proceder con la recopilación de información y contar con la Carta de uso de información de la Municipalidad Distrital De Huanchaco (Anexo N°10); ya que previo a ello se tuvo que ingresar una solicitud (Anexo N° 8) y esperar la respuesta (Anexo N° 9).

- Debido a la situación en la que nos encontramos dado por la coyuntura mundial y nacional de la COVID-19, se extendió el plazo de respuesta a la Carta de uso de información de la Municipalidad Distrital De Huanchaco (Anexo N°10); puesto que la Gerente Municipal quien da el visto bueno de cada documento no se encontraba en trabajo de oficina, porque estaba coordinando y supervisando la Campaña Nacional de Vacunación contra la COVID-19. Esto nos consumió aún más tiempo en la espera de la respuesta de dicho documento.
- Dado a que la Municipalidad Distrital de Huanchaco se encuentra en otro distrito al que residimos los investigadores (Distrito de Trujillo) se nos dificultó mucho transportarnos hacía la municipalidad para presentar la documentación respectiva al año que retomamos la investigación por temor al contagio y exposición frente a la COVID-19.

REFERENCIAS

- Abreu, J. (2014). El Método de la Investigación. Recuperado de [http://www.spentamexico.org/v9-n3/A17.9\(3\)195-204.pdf](http://www.spentamexico.org/v9-n3/A17.9(3)195-204.pdf)
- Andia,W. (2009). Manual de gestión pública, pautas para la aplicación de los sistemas administrativos; editorial centro de investigación y capacitación empresarial. I Edición; Lima.
- Autoridad Nacional del Servicio Civil (2014). La Reforma del Servicio Civil - Ley 30057. Recuperado de <https://www.mimp.gob.pe/files/servir-ppt-oficial-para-entidades.pdf>
- Benalcázar, I. (2012). Disertación de Grado Previa a la Obtención del Título de Ingeniería Comercial. Habilidades Gerenciales de Funcionarios Públicos de Quito. Caso: Ministerio de la Coordinación de la Política Económica. Recuperado de <http://repositorio.puce.edu.ec/bitstream/handle/22000/5126/T-PUCE-5353.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Cáceres Tarco, G (2014) Interacción de las variables nivel jerárquico en la organización y percepción de distancia al poder sobre el ajuste persona organización. Tesis para optar el título de psicólogo organizacional. Recuperado de <http://repositorio.puce.edu.ec/bitstream/handle/22000/9749/Psicologo-Organizacional.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Cáliz, C.; Martínez, L.; Vigier, H.; Núñez, J. El Rol Del Empowerment en el Éxito Empresarial. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/4560/456046142002.pdf>
- CATEDU (2000). Los organigramas. Recuperado de http://educativa.catedu.es/44700165/aula/archivos/repositorio/2750/2794/html/14_los_organigramas.html

- Chen, H., & Chen, Y. (2008). The impact of Work Redesign and Psychological Empowerment on Organizational Commitment in a Changing Environment: An Example from Taiwan's State-Owned Enterprises. *Public Personnel Management.*, 37, 279-302
- Chiave Otan Idalberto (2004). *Introducción a la Teoría General de la Administración*, Séptima Edición, McGraw-Hill / Interamericana editores
- Comité Permanente Interamericano de Seguridad Social. Secretaría General. (1984). *Glosario de términos en la seguridad social de América*. México: Comité Permanente Interamericano de Seguridad Social. Secretaría General.
- De Talavera, D. M., & de Condoré, I. (2010). Empowerment como estrategia empresarial en organizaciones sociales. *SINNCO*, 1-26
- Dirección Nacional Del Servicio Civil. *Gestión del Desempeño en Servicios Públicos*, 2011. Recuperado de http://opac.pucv.cl/pucv_txt/Txt-8000/UCD8122_01.pdf
- Fachelli, S. & López Roldán, P. (2015). *Metodología de la investigación cuantitativa*. Recuperado de https://ddd.uab.cat/pub/caplli/2016/163567/metinvsoccua_a2016_cap2-3.pdf
- García Muñoz, T. (2003). *El cuestionario como instrumento de investigación/evaluación*. Recuperado de http://www.univsantana.com/sociologia/El_Cuestionario.pdf
- García Riega, A. *Organización Municipal* (2010). Recuperado de <https://www.academia.edu/32168509>
- Gerencia de Políticas de Gestión del Servicio Civil y Sub jefatura de Comunicaciones e imagen institucional de la autoridad Nacional del Servicio Civil (2019). *La infografía de la mujer en el servicio civil peruano 2019*.
- Grajales, T. (2000). *Tipos de investigación*. Recuperado de <https://cmapspublic2.ihmc.us/rid=1RM1F0L42-VZ46F4-319H/871.pdf>

- Gutiérrez, O. (2011). La motivación en los Niveles Jerárquicos. Recuperado de https://bdigital.uncu.edu.ar/objetos_digitales/4710/tesina-chiavacci.pdf
- Hammond, M. (2021). Escala de Likert: qué es y como utilizarla (incluye ejemplos). Recuperado de <https://blog.hubspot.es/service/escala-likert>
- Hernández Sanchez, J. & García Falconi, R. (2008). Instrumento para medir el empoderamiento de la mujer. Recuperado de http://cedoc.inmujeres.gob.mx/documentos_download/101158.pdf
- Hernández Sampieri et. al (2010). Metodología de la investigación. (5ª edición). México, México D.F.: McGraw Hill
- Hernández-Sampieri, R.; Mendoza Torres, c. (2018). Metodología de la investigación. México. Editorial. McGraw-Hill Interamericana.
- Iberdrola (2000). Características de la Generación X, Y, Z. Recuperado <https://www.iberdrola.com/talento/generacion-x-y-z>
- Institu Nacional de Salud. Preguntas frecuentes sobre la ley N° 30057 - Ley Del Servicio Civil. Recuperado de <https://web.ins.gob.pe/sites/default/files/Archivos/triptico%20de%20preguntas%20frecuentes%20Transito.pdf>
- Jáimez, M. J. & Bretones, F. D. (2013). Spanish Adaptation of the Structural Empowerment Scale. Spanish Journal of Psychology, 16, 1-7.
- Laschinger, H., Finegan, J., Shamian, J., & Wilk, P. (2001). Impact of Structural and Psychological Empowerment on Job Strain in Nursing Work Settings: Expanding Kanter's Model. Journal of Advanced Nursing, 31(5), 260-272.
- Ly Layza, J. (2015). Empowerment y su efecto en la calidad del servicio del área de créditos hipotecarios del Banco De La Nación, Agencia1, Trujillo. Tesis para optar el grado de doctor en economía y desarrollo industrial. [En línea] Recuperado de

<http://dspace.unitru.edu.pe/bitstream/handle/UNITRU/5952/Tesis%20Doctorado%20-%20Jimmy%20Ly%20Layza.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Maldonado Luna, S. (2007). Manual práctico para el diseño de la Escala Likert. Recuperado de

https://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:XC0m929_6xMJ:https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/4953744.pdf+&cd=1&hl=es-419&ct=clnk&gl=pe

Manrique, M. R., Del Rayo, M., & Ferrer Guerra, J. (2010). El empowerment como predictor del compromiso organizacional en las Pymes. *Contaduría y Administración*, núm. 23, 103-125.

McWhirter, B. y McWhirter, E. (2006). Empoderamiento de parejas y familias a través de la integración de la psicología y la educación popular. *Revista de Psicología de la Universidad de Chile*. XV, (1), 73- 88.

Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social (MIDIS) (2011). Ley N° 29792. Recuperado de <https://www.gob.pe/institucion/midis/normas-legales/270069-29792>

Ministerio de Educación (MINEDU) (2004). Ley N° 28175. Recuperado de <https://www.gob.pe/institucion/minedu/normas-legales/118384-28175>

Murrell, K. (2001). *Empowerment para su equipo*. (1era Ed.). Madrid: McGraw-Hill Profesional.

Ortega Bonilla, J. (2015). Niveles de empoderamiento en jefes de agencia de una empresa de telecomunicaciones que opera en Guatemala. Tesis para optar el grado de licenciada en Psicología Industrial. [En línea] Recuperado de <http://recursosbiblio.url.edu.gt/tesisjcem/2015/05/43/Ortega-Johanna.pdf>

Pizarro Carocca, H. (2016) Diferencias en el estilo de liderazgo según sexo, de acuerdo a la percepción de Directivos Públicos del II Nivel Jerárquico de la Región de Valparaíso.

Recuperado de http://opac.pucv.cl/pucv_txt/Txt-8000/UCD8122_01.pdf

Portal Web de la Municipalidad Distrital de Huanchaco. Misión. Recuperado de

<https://www.munihuanchaco.gob.pe/municipio.php?id=6>

Quispe Castillo,G (2019) El cuadro de asignación de personal y la gestión municipal de la municipalidad distrital de andahuaylillas, provincia de quispicanchi, región cusco,

2018. Tesis para optar el título profesional de abogado. Recuperado de:

<https://repositorio.utelesup.edu.pe/bitstream/UTELESUP/1083/1/QUISPE%20CASTILLO%20GREGORIO%20ADRIAN.pdf>

Sánchez Hernández, V. Capítulo 9: Diseño de estudios transversales. Recuperado de

(<https://accessmedicina.mhmedical.com/content.aspx?bookid=1721§ionid=115929954>)

Servicio Civil. Diferencias de liderazgo según sexo, percepción de los Altos Directivos

Públicos. Resultados encuesta a altos directivos/as públicos. Servicio Civil; Santiago;

Chile. 2006. 12 p. Recuperado de:

<http://www.serviciocivil.gob.cl/sites/default/files/documentacionyestudios/000000000200000001533.pdf>

Soria, E. (2011). "Diccionario Municipal Peruano". Recuperado de

<http://www.inicam.org.pe/TEXTOS/Diccionario%20Municipal.pdf>

Sotomayor Chaparro, C. (2018) El Texto Único de Procedimientos Administrativos y su Repercusión en la Gestión Administrativa en la Municipalidad Distrital de Quellouno

2018. Tesis para optar el grado académico de Maestra en Gestión Pública.

Recuperado de

https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/33457/sotomayor_chc.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Spreitzer, G. (2008). Taking Stock: A Review of More Than Twenty Years of Research on Empowerment at Work. In J. Barling, & C. Cooper, *The SAGE Handbook of Organizational Behavior* (pp. 54-72). Londres: SAGE Publications.

Spreitzer, G. M. (1995). Psychological Empowerment in the Workplace: Dimensions, Measurement, & Validation. *Academy of Management Journal*, 38, 1442-1465.

Stewart, J. G., McNulty, R., Griffin, M. T. Q., & Fitzpatrick, J. J. (2010). Psychological empowerment and structural empowerment among nurse practitioners. *Journal of the American Academy of Nurse Practitioners*, 22(1), 27-34.

Vásquez Hidalgo, I. (2016). Tipos de estudio y métodos de investigación. Recuperado de <https://nodo.ugto.mx/wp-content/uploads/2016/05/Tipos-de-estudio-y-m%C3%A9todos-de-investigaci%C3%B3n.pdf>

Vidaurre Huaccha, P. (2019). El empoderamiento laboral y su incidencia en el cambio organizacional de la Municipalidad Distrital de Laredo – Trujillo, 2018. Recuperado de https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/37720/vidaurre_hp.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Wolkerskluwer. Nivel jerárquico. Recuperado de https://guiasjuridicas.wolkerskluwer.es/Content/Documento.aspx?params=H4sIAAAAEAMtMSbF1jTAAASMTCyNLtbLUouLM_DxbIwMDS0NDQ3OQQGZapUt-ckhlQaptWmJOcSoAW4j4YTUAAAA=WKE

Zimmerman, M. (2000). Empowerment theory. En J. Rappaport & E. Seidman (Eds). *Handbook of community psychology* (pp. 43-63). New York, NY: Kluwer.

ANEXOS

Anexo N° 1

RESUMEN CUANTITATIVO DE LA MODIFICACIÓN DEL CUADRO PARA LA ASIGNACIÓN DE PERSONAL DE PROVISIONAL

RESUMEN CUANTITATIVO DE LA MODIFICACIÓN DEL CUADRO PARA LA ASIGNACION DE PERSONAL PROVISIONAL

ENTIDAD		MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE HUANCHACO									
SECTOR		GOBIERNO LOCAL									
N°	ORGANOS O UNIDADES ORGANICAS	CARGOS		CLASIFICACION						RE	TOTALES
		O	P	FP	EC	SP-DS	SP-EJ	SP-ES	SP-AP		
001	001 ALCALDIA	2	2	1	0	0	0	0	3	0	4
002	002 GERENCIA MUNICIPAL	1	3	0	1	0	0	1	2	0	4
003	003 PROCURADURIA PUBLICA MUNICIPAL	1	3	0	1	0	0	1	2	0	4
004	004 ORGANISMO DE CONTROL INSTITUCIONAL	0	2	0	0	0	1	0	1	0	2
005	005 GERENCIA DE PLANTAMIENTO Y PRESUPUESTO	1	2	0	1	0	0	0	2	0	3
006	005.1 SUB GERENCIA DE PRESUPUESTO	0	3	0	0	0	1	1	1	0	3
007	005.2 SUB GERENCIA DE PLANIFICACION Y RACIONALIZACION	1	1	0	0	0	1	0	1	0	2
008	006 GERENCIA DE ASESORIA LEGAL	2	2	0	1	0	0	1	2	0	4
009	007 OFICINA DE COOPERACION INTERNACIONAL	0	3	0	0	0	1	1	1	0	3
010	008 OFICINA DE PROGRAMACION E INVERSIONES	1	1	0	0	1	0	1	0	0	2
011	009 OFICINA DE GESTION DE PROYECTOS DE INVERSION NACIONAL	0	5	0	0	1	0	3	1	0	5
012	010 SECRETARIA GENERAL	1	1	0	1	0	0	0	1	0	2
013	010.1 SUB GERENCIA DE GESTION DOCUMENTAL	0	2	0	0	0	1	0	1	0	2
014	010.1.1 UNIDAD DE ARCHIVO Y CONSERVACION DE DOCUMENTARIA	1	2	0	0	0	1	0	2	0	3
015	010.3 UNIDAD DE TRAMITE DOCUMENTARIO Y CENTRAL DE NOTIFICACIONES	2	1	0	0	0	1	0	2	0	3
016	010.2 SUB GERENCIA DE IMAGEN INSTITUCIONAL	1	2	0	0	0	1	1	1	0	3
017	010.3 OFICINA DE ATENCION DE ATENCION Y DEFENSA DEL USUARIO Y ACCESOS A LA INFORMACION PUBLICA	0	2	0	0	0	1	0	1	0	2
018	011 GERENCIA DE ADMINISTRACION FINANCIERA	1	2	0	1	0	0	1	1	0	3
019	011.1 SUB GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS	1	2	0	1	0	0	0	2	0	3
020	011.2 SUB GERENCIA DE CONTABILIDAD	1	2	0	1	0	0	1	1	0	3
021	011.3 SUB GERENCIA DE TESORERIA	1	4	0	1	0	0	1	3	0	5
022	011.4 SUB GERENCIA DE SISTEMAS Y TECNOLOGIAS	1	3	0	0	0	1	0	3	0	4
023	011.5 SUB GERENTE DE LOGISTICA Y PATRIMONIO	2	3	0	1	0	0	2	2	0	5
024	011.5.1 UNIDAD DE CONTROL PATRIMONIAL	2	1	0	0	0	1	0	2	0	3
025	011.5.2 UNIDAD DE ALMACEN	1	2	0	0	0	1	0	2	0	3
026	011.5.3 UNIDAD DE SERVICIOS GENERALES	1	1	0	0	0	1	0	1	0	2
027	012 GERENCIA DE ADMINISTRACION TRIBUTARIA	1	1	0	1	0	0	0	1	0	2
028	012.1 SUB GERENCIA DE EJECUTORIA COACTIVA	2	1	0	0	0	1	1	1	0	3
029	012.2 SUB GERENCIA DE RECAUDACION Y CONTROL TRIBUTARIO	1	3	0	0	0	1	0	3	0	4
030	012.3 SUB GERENCIA DE FISCALIZACION TRIBUTARIA	1	4	0	0	0	1	0	4	0	5
031	013 GERENCIA DE SALUD Y GESTION AMBIENTAL	1	2	0	1	0	0	1	1	0	3
032	013.1 SUB GERENCIA DE GESTION AMBIENTAL	1	2	0	0	1	0	0	2	0	3
033	013.2 UNIDAD DE LIMPIEZA PUBLICA Y RESIDUOS	9	72	0	1	0	0	0	1	79	81
034	013.3 UNIDAD DE AREAS VERDES	13	6	0	0	0	1	0	2	16	19
035	013.4 SUB GERENCIA DE SALUD Y SANIDAD PUBLICA	0	5	0	0	0	1	1	3	0	5
036	014 GERENCIA DE DESARROLLO URBANO Y RURAL	2	2	0	1	0	0	1	2	0	4
037	014.1 SUB GERENCIA DE PLANIFICACION Y CATASTRO	1	5	0	0	0	1	2	3	0	6
038	014.2 SUB GERENCIA DE HABITACIONES URBANAS Y EDIFICACIONES	1	3	0	0	0	1	1	2	0	4
039	014.3 SUB GERENCIA DE TRANSPORTE Y ORDENAMIENTO VIAL	1	2	0	0	0	1	1	1	0	3
040	014.4 SUB GERENCIA DE FORMULACION TECNICA	1	4	0	1	0	0	1	3	0	5
041	015 GERENCIAS DE OBRAS PUBLICAS	1	1	0	1	0	0	0	1	0	2
042	015.1 SUB GERENCIA DE EJECUCION DE OBRAS	1	1	0	1	0	0	0	1	0	2
043	015.2 SUB GERENCIA DE SUPERVISION Y LIQUIDACION	0	3	0	0	0	1	1	1	0	3
044	015.3 UNIDAD DE MAQUINARIA Y EQUIPO PESADO	1	4	0	0	0	1	1	3	0	5
045	016 GERENCIA DE DESARROLLO ECONOMICO LOCAL	1	2	0	1	0	0	1	1	0	3
046	016.1 SUB GERENCIA DE DESARROLLO EMPRESARIAL	1	2	0	0	0	1	1	1	0	3
047	016.2 SUB GERENCIA DE COMERCIALIZACION Y LICENCIAS	1	2	0	0	0	1	0	2	0	3
048	016.2.1 UNIDAD DE CEMENTERIO Y MERCADO	0	3	0	0	0	1	0	2	0	3
049	016.3 SUB GERENCIA DE TURISMO Y CULTURA	1	2	0	0	0	1	1	1	0	3
050	017 GERENCIA DE SEGURIDAD CIUDADANA Y DEFENSA CIVIL	1	2	0	1	0	0	0	2	0	3
051	017.1 SUB GERENCIA DE SEGURIDAD CIUDADANA Y SERENAZGO	4	90	0	0	0	1	0	1	92	94
052	017.2 SUB GERENCIA DE RIESGOS Y DEFENSA CIVIL	1	3	0	0	1	0	0	3	0	4
053	018 GERENCIA DE DESARROLLO E INCLUSION SOCIAL	3	1	0	1	0	0	0	3	0	4
054	018.1 SUB GERENCIA DE PARTICIPACION VECINAL	3	2	0	0	0	1	0	4	0	5
055	018.2 SUB GERENCIA DE PROGRAMAS SOCIALES	0	2	0	0	0	1	0	1	0	2
056	018.2.1 OFICINA MUNICIPAL DE ATENCION A PERSONAS CON DISCAPACIDAD - OMAPED	2	2	0	0	0	1	0	3	0	4
057	018.2.2 UNIDAD DE PROGRAMA DE VASOL DE LECHE	1	2	0	0	0	1	0	2	0	3
058	018.2.3 UNIDAD DE DEFENSORIA MUNICIPAL DEL NIÑO Y DEL ADOLESCENTE - DEMUNA	1	3	0	0	0	1	1	2	0	4
059	018.2.4 UNIDAD DEL CENTRO INTEGRAL DE ATENCION AL ADULTO MAYOR - CIAM	0	4	0	0	0	1	1	2	0	4
060	018.2.5 UNIDAD LOCAL DE EMPADRONAMIENTO Y PROGRAMAS SOCIALES	2	2	0	0	0	1	0	3	0	4
061	018.3 SUB GERENCIA DE EDUCACION Y DEPORTES	3	2	0	0	1	0	0	4	0	5
062	018.4 SUB GERENCIA DE EVENTOS	1	2	0	0	0	1	0	2	0	3
063	018.5 SUB GERENCIA DE REGISTRO CIVIL	2	0	0	0	0	0	1	1	0	2
TOTALES		91	306	1	20	5	36	32	116	187	397
TOTAL OCUPADOS		91									
TOTAL PREVISTOS		306									
TOTAL GENERAL		397									

Anexo N° 2

ENCUESTAS APLICADAS A LOS GERENTES Y SUBGERENTES DE LA
MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE HUANCHACO

CUESTIONARIO

Sexo: F M

Nivel jerárquico: Gerente Sub Gerente

Edad: 47

A continuación, indique el grado en el que cada una de las siguientes características se da en su puesto de trabajo. Para ello, escriba el número correspondiente al final de cada frase teniendo en cuenta que 1 es “poco/a” y 5 “mucho/a”.

1	2	3	4	5
Poco	Regular	Suficiente	Bastante	Mucho

¿Qué características considera usted que tiene su trabajo actual?

1. Un trabajo estimulante 4
2. Oportunidad de adquirir nuevas habilidades y conocimientos en el trabajo 5
3. Desarrollo de tareas que emplean todas sus habilidades y conocimientos 4
4. Información sobre el estado actual de la organización 3
5. Información sobre los valores de la organización 3
6. Información sobre los objetivos de la organización 3
7. Información específica sobre las cosas que usted hace bien 4
8. Comentarios concretos sobre las cosas que usted podría mejorar 5
9. Consejos útiles o sugerencias sobre la resolución de problemas 5
10. Tiempo disponible para realizar el trabajo administrativo 4
11. Tiempo disponible para cumplir los requisitos del trabajo 4
12. Oportunidad de conseguir ayuda temporal cuando se necesita 4

CUESTIONARIO

Sexo: F M

Nivel jerárquico: Gerente Sub Gerente

Edad: 37

A continuación, indique el grado en el que cada una de las siguientes características se da en su puesto de trabajo. Para ello, escriba el número correspondiente al final de cada frase teniendo en cuenta que 1 es “poco/a” y 5 “mucho/a”.

1	2	3	4	5
Poco	Regular	Suficiente	Bastante	Mucho

¿Qué características considera usted que tiene su trabajo actual?

1. Un trabajo estimulante 05
2. Oportunidad de adquirir nuevas habilidades y conocimientos en el trabajo 05
3. Desarrollo de tareas que emplean todas sus habilidades y conocimientos 05
4. Información sobre el estado actual de la organización 02
5. Información sobre los valores de la organización 03
6. Información sobre los objetivos de la organización 04
7. Información específica sobre las cosas que usted hace bien 04
8. Comentarios concretos sobre las cosas que usted podría mejorar 04
9. Consejos útiles o sugerencias sobre la resolución de problemas 04
10. Tiempo disponible para realizar el trabajo administrativo 02
11. Tiempo disponible para cumplir los requisitos del trabajo 02
12. Oportunidad de conseguir ayuda temporal cuando se necesita 04

CUESTIONARIO

Sexo: F M

Nivel jerárquico: Gerente Sub Gerente

Edad: 32

A continuación, indique el grado en el que cada una de las siguientes características se da en su puesto de trabajo. Para ello, escriba el número correspondiente al final de cada frase teniendo en cuenta que 1 es “poco/a” y 5 “mucho/a”.

1	2	3	4	5
Poco	Regular	Suficiente	Bastante	Mucho

¿Qué características considera usted que tiene su trabajo actual?

1. Un trabajo estimulante 3
2. Oportunidad de adquirir nuevas habilidades y conocimientos en el trabajo 4
3. Desarrollo de tareas que emplean todas sus habilidades y conocimientos 4
4. Información sobre el estado actual de la organización 3
5. Información sobre los valores de la organización 3
6. Información sobre los objetivos de la organización 5
7. Información específica sobre las cosas que usted hace bien 4
8. Comentarios concretos sobre las cosas que usted podría mejorar 3
9. Consejos útiles o sugerencias sobre la resolución de problemas 4
10. Tiempo disponible para realizar el trabajo administrativo 3
11. Tiempo disponible para cumplir los requisitos del trabajo 3
12. Oportunidad de conseguir ayuda temporal cuando se necesita 3

CUESTIONARIO

Sexo: F M

Nivel jerárquico: Gerente Sub Gerente

Edad: 50

A continuación, indique el grado en el que cada una de las siguientes características se da en su puesto de trabajo. Para ello, escriba el número correspondiente al final de cada frase teniendo en cuenta que 1 es “poco/a” y 5 “mucho/a”.

1	2	3	4	5
Poco	Regular	Suficiente	Bastante	Mucho

¿Qué características considera usted que tiene su trabajo actual?

1. Un trabajo estimulante 4
2. Oportunidad de adquirir nuevas habilidades y conocimientos en el trabajo 4
3. Desarrollo de tareas que emplean todas sus habilidades y conocimientos 3
4. Información sobre el estado actual de la organización 3
5. Información sobre los valores de la organización 3
6. Información sobre los objetivos de la organización 4
7. Información específica sobre las cosas que usted hace bien 4
8. Comentarios concretos sobre las cosas que usted podría mejorar 3
9. Consejos útiles o sugerencias sobre la resolución de problemas 4
10. Tiempo disponible para realizar el trabajo administrativo 3
11. Tiempo disponible para cumplir los requisitos del trabajo 4
12. Oportunidad de conseguir ayuda temporal cuando se necesita 4

CUESTIONARIO

Sexo: F M

Nivel jerárquico: Gerente Sub Gerente

Edad: 41

A continuación, indique el grado en el que cada una de las siguientes características se da en su puesto de trabajo. Para ello, escriba el número correspondiente al final de cada frase teniendo en cuenta que 1 es “poco/a” y 5 “mucho/a”.

1	2	3	4	5
Poco	Regular	Suficiente	Bastante	Mucho

¿Qué características considera usted que tiene su trabajo actual?

1. Un trabajo estimulante 5
2. Oportunidad de adquirir nuevas habilidades y conocimientos en el trabajo 3
3. Desarrollo de tareas que emplean todas sus habilidades y conocimientos 5
4. Información sobre el estado actual de la organización 5
5. Información sobre los valores de la organización 5
6. Información sobre los objetivos de la organización 5
7. Información específica sobre las cosas que usted hace bien 5
8. Comentarios concretos sobre las cosas que usted podría mejorar 4
9. Consejos útiles o sugerencias sobre la resolución de problemas 5
10. Tiempo disponible para realizar el trabajo administrativo 4
11. Tiempo disponible para cumplir los requisitos del trabajo 4
12. Oportunidad de conseguir ayuda temporal cuando se necesita 4

CUESTIONARIO

Sexo: F M

Nivel jerárquico: Gerente Sub Gerente

Edad: 47

A continuación, indique el grado en el que cada una de las siguientes características se da en su puesto de trabajo. Para ello, escriba el número correspondiente al final de cada frase teniendo en cuenta que 1 es “poco/a” y 5 “mucho/a”.

1	2	3	4	5
Poco	Regular	Suficiente	Bastante	Mucho

¿Qué características considera usted que tiene su trabajo actual?

1. Un trabajo estimulante 2
2. Oportunidad de adquirir nuevas habilidades y conocimientos en el trabajo 4
3. Desarrollo de tareas que emplean todas sus habilidades y conocimientos 5
4. Información sobre el estado actual de la organización 4
5. Información sobre los valores de la organización 5
6. Información sobre los objetivos de la organización 4
7. Información específica sobre las cosas que usted hace bien 4
8. Comentarios concretos sobre las cosas que usted podría mejorar 4
9. Consejos útiles o sugerencias sobre la resolución de problemas 4
10. Tiempo disponible para realizar el trabajo administrativo 4
11. Tiempo disponible para cumplir los requisitos del trabajo 4
12. Oportunidad de conseguir ayuda temporal cuando se necesita 3

CUESTIONARIO

Sexo: F M

Nivel jerárquico: Gerente Sub Gerente

Edad: 30

A continuación, indique el grado en el que cada una de las siguientes características se da en su puesto de trabajo. Para ello, escriba el número correspondiente al final de cada frase teniendo en cuenta que 1 es “poco/a” y 5 “mucho/a”.

1	2	3	4	5
Poco	Regular	Suficiente	Bastante	Mucho

¿Qué características considera usted que tiene su trabajo actual?

1. Un trabajo estimulante 5
2. Oportunidad de adquirir nuevas habilidades y conocimientos en el trabajo 5
3. Desarrollo de tareas que emplean todas sus habilidades y conocimientos 4
4. Información sobre el estado actual de la organización 3
5. Información sobre los valores de la organización 3
6. Información sobre los objetivos de la organización 3
7. Información específica sobre las cosas que usted hace bien 4
8. Comentarios concretos sobre las cosas que usted podría mejorar 4
9. Consejos útiles o sugerencias sobre la resolución de problemas 4
10. Tiempo disponible para realizar el trabajo administrativo 2
11. Tiempo disponible para cumplir los requisitos del trabajo 2
12. Oportunidad de conseguir ayuda temporal cuando se necesita 4

CUESTIONARIO

Sexo: F M

Nivel jerárquico: Gerente Sub Gerente

Edad: 38

A continuación, indique el grado en el que cada una de las siguientes características se da en su puesto de trabajo. Para ello, escriba el número correspondiente al final de cada frase teniendo en cuenta que 1 es “poco/a” y 5 “mucho/a”.

1	2	3	4	5
Poco	Regular	Suficiente	Bastante	Mucho

¿Qué características considera usted que tiene su trabajo actual?

1. Un trabajo estimulante 3
2. Oportunidad de adquirir nuevas habilidades y conocimientos en el trabajo 3
3. Desarrollo de tareas que emplean todas sus habilidades y conocimientos 4
4. Información sobre el estado actual de la organización 4
5. Información sobre los valores de la organización 3
6. Información sobre los objetivos de la organización 4
7. Información específica sobre las cosas que usted hace bien 4
8. Comentarios concretos sobre las cosas que usted podría mejorar 3
9. Consejos útiles o sugerencias sobre la resolución de problemas 3
10. Tiempo disponible para realizar el trabajo administrativo 3
11. Tiempo disponible para cumplir los requisitos del trabajo 4
12. Oportunidad de conseguir ayuda temporal cuando se necesita 3

CUESTIONARIO

Sexo: F M

Nivel jerárquico: Gerente Sub Gerente

Edad: 34

A continuación, indique el grado en el que cada una de las siguientes características se da en su puesto de trabajo. Para ello, escriba el número correspondiente al final de cada frase teniendo en cuenta que 1 es “poco/a” y 5 “mucho/a”.

1	2	3	4	5
Poco	Regular	Suficiente	Bastante	Mucho

¿Qué características considera usted que tiene su trabajo actual?

1. Un trabajo estimulante 3
2. Oportunidad de adquirir nuevas habilidades y conocimientos en el trabajo 2
3. Desarrollo de tareas que emplean todas sus habilidades y conocimientos 1
4. Información sobre el estado actual de la organización 3
5. Información sobre los valores de la organización 3
6. Información sobre los objetivos de la organización 3
7. Información específica sobre las cosas que usted hace bien 3
8. Comentarios concretos sobre las cosas que usted podría mejorar 3
9. Consejos útiles o sugerencias sobre la resolución de problemas 3
10. Tiempo disponible para realizar el trabajo administrativo 1
11. Tiempo disponible para cumplir los requisitos del trabajo 2
12. Oportunidad de conseguir ayuda temporal cuando se necesita 1

CUESTIONARIO

Sexo: F M

Nivel jerárquico: Gerente Sub Gerente

Edad: 63

A continuación, indique el grado en el que cada una de las siguientes características se da en su puesto de trabajo. Para ello, escriba el número correspondiente al final de cada frase teniendo en cuenta que 1 es “poco/a” y 5 “mucho/a”.

1	2	3	4	5
Poco	Regular	Suficiente	Bastante	Mucho

¿Qué características considera usted que tiene su trabajo actual?

1. Un trabajo estimulante 3
2. Oportunidad de adquirir nuevas habilidades y conocimientos en el trabajo 2
3. Desarrollo de tareas que emplean todas sus habilidades y conocimientos 4
4. Información sobre el estado actual de la organización 3
5. Información sobre los valores de la organización 2
6. Información sobre los objetivos de la organización 2
7. Información específica sobre las cosas que usted hace bien 3
8. Comentarios concretos sobre las cosas que usted podría mejorar 4
9. Consejos útiles o sugerencias sobre la resolución de problemas 5
10. Tiempo disponible para realizar el trabajo administrativo 4
11. Tiempo disponible para cumplir los requisitos del trabajo 4
12. Oportunidad de conseguir ayuda temporal cuando se necesita 2

CUESTIONARIO

Sexo: F M

Nivel jerárquico: Gerente Sub Gerente

Edad: 33.

A continuación, indique el grado en el que cada una de las siguientes características se da en su puesto de trabajo. Para ello, escriba el número correspondiente al final de cada frase teniendo en cuenta que 1 es “poco/a” y 5 “mucho/a”.

1	2	3	4	5
Poco	Regular	Suficiente	Bastante	Mucho

¿Qué características considera usted que tiene su trabajo actual?

1. Un trabajo estimulante 4
2. Oportunidad de adquirir nuevas habilidades y conocimientos en el trabajo 4
3. Desarrollo de tareas que emplean todas sus habilidades y conocimientos 5
4. Información sobre el estado actual de la organización 3
5. Información sobre los valores de la organización 3
6. Información sobre los objetivos de la organización 3
7. Información específica sobre las cosas que usted hace bien 5
8. Comentarios concretos sobre las cosas que usted podría mejorar 3
9. Consejos útiles o sugerencias sobre la resolución de problemas 4
10. Tiempo disponible para realizar el trabajo administrativo 3
11. Tiempo disponible para cumplir los requisitos del trabajo 5
12. Oportunidad de conseguir ayuda temporal cuando se necesita 4

CUESTIONARIO

Sexo: F M

Nivel jerárquico: Gerente Sub Gerente

Edad: 55

A continuación, indique el grado en el que cada una de las siguientes características se da en su puesto de trabajo. Para ello, escriba el número correspondiente al final de cada frase teniendo en cuenta que 1 es “poco/a” y 5 “mucho/a”.

1	2	3	4	5
Poco	Regular	Suficiente	Bastante	Mucho

¿Qué características considera usted que tiene su trabajo actual?

1. Un trabajo estimulante 4
2. Oportunidad de adquirir nuevas habilidades y conocimientos en el trabajo 3
3. Desarrollo de tareas que emplean todas sus habilidades y conocimientos 2
4. Información sobre el estado actual de la organización 3
5. Información sobre los valores de la organización 4
6. Información sobre los objetivos de la organización 3
7. Información específica sobre las cosas que usted hace bien 2
8. Comentarios concretos sobre las cosas que usted podría mejorar 1
9. Consejos útiles o sugerencias sobre la resolución de problemas 4
10. Tiempo disponible para realizar el trabajo administrativo 2
11. Tiempo disponible para cumplir los requisitos del trabajo 4
12. Oportunidad de conseguir ayuda temporal cuando se necesita 1

CUESTIONARIO

Sexo: F M

Nivel jerárquico: Gerente Sub Gerente

Edad: 46

A continuación, indique el grado en el que cada una de las siguientes características se da en su puesto de trabajo. Para ello, escriba el número correspondiente al final de cada frase teniendo en cuenta que 1 es “poco/a” y 5 “mucho/a”.

1	2	3	4	5
Poco	Regular	Suficiente	Bastante	Mucho

¿Qué características considera usted que tiene su trabajo actual?

1. Un trabajo estimulante 3
2. Oportunidad de adquirir nuevas habilidades y conocimientos en el trabajo 3
3. Desarrollo de tareas que emplean todas sus habilidades y conocimientos 3
4. Información sobre el estado actual de la organización 3
5. Información sobre los valores de la organización 2
6. Información sobre los objetivos de la organización 3
7. Información específica sobre las cosas que usted hace bien 3
8. Comentarios concretos sobre las cosas que usted podría mejorar 3
9. Consejos útiles o sugerencias sobre la resolución de problemas 4
10. Tiempo disponible para realizar el trabajo administrativo 3
11. Tiempo disponible para cumplir los requisitos del trabajo 3
12. Oportunidad de conseguir ayuda temporal cuando se necesita 3

CUESTIONARIO

Sexo: F M

Nivel jerárquico: Gerente Sub Gerente

Edad: 55

A continuación, indique el grado en el que cada una de las siguientes características se da en su puesto de trabajo. Para ello, escriba el número correspondiente al final de cada frase teniendo en cuenta que 1 es “poco/a” y 5 “mucho/a”.

1	2	3	4	5
Poco	Regular	Suficiente	Bastante	Mucho

¿Qué características considera usted que tiene su trabajo actual?

1. Un trabajo estimulante 2
2. Oportunidad de adquirir nuevas habilidades y conocimientos en el trabajo 2
3. Desarrollo de tareas que emplean todas sus habilidades y conocimientos 4
4. Información sobre el estado actual de la organización 3
5. Información sobre los valores de la organización 3
6. Información sobre los objetivos de la organización 3
7. Información específica sobre las cosas que usted hace bien 3
8. Comentarios concretos sobre las cosas que usted podría mejorar 2
9. Consejos útiles o sugerencias sobre la resolución de problemas 3
10. Tiempo disponible para realizar el trabajo administrativo 2
11. Tiempo disponible para cumplir los requisitos del trabajo 2
12. Oportunidad de conseguir ayuda temporal cuando se necesita 3

CUESTIONARIO

Sexo: F M

Nivel jerárquico: Gerente Sub Gerente

Edad: 60

A continuación, indique el grado en el que cada una de las siguientes características se da en su puesto de trabajo. Para ello, escriba el número correspondiente al final de cada frase teniendo en cuenta que 1 es “poco/a” y 5 “mucho/a”.

1	2	3	4	5
Poco	Regular	Suficiente	Bastante	Mucho

¿Qué características considera usted que tiene su trabajo actual?

1. Un trabajo estimulante 2
2. Oportunidad de adquirir nuevas habilidades y conocimientos en el trabajo 2
3. Desarrollo de tareas que emplean todas sus habilidades y conocimientos 2
4. Información sobre el estado actual de la organización 3
5. Información sobre los valores de la organización 3
6. Información sobre los objetivos de la organización 4
7. Información específica sobre las cosas que usted hace bien 3
8. Comentarios concretos sobre las cosas que usted podría mejorar 2
9. Consejos útiles o sugerencias sobre la resolución de problemas 3
10. Tiempo disponible para realizar el trabajo administrativo 1
11. Tiempo disponible para cumplir los requisitos del trabajo 2
12. Oportunidad de conseguir ayuda temporal cuando se necesita 1

CUESTIONARIO

Sexo: F M

Nivel jerárquico: Gerente Sub Gerente

Edad: 37

A continuación, indique el grado en el que cada una de las siguientes características se da en su puesto de trabajo. Para ello, escriba el número correspondiente al final de cada frase teniendo en cuenta que 1 es “poco/a” y 5 “mucho/a”.

1	2	3	4	5
Poco	Regular	Suficiente	Bastante	Mucho

¿Qué características considera usted que tiene su trabajo actual?

1. Un trabajo estimulante 4
2. Oportunidad de adquirir nuevas habilidades y conocimientos en el trabajo 4
3. Desarrollo de tareas que emplean todas sus habilidades y conocimientos 5
4. Información sobre el estado actual de la organización 3
5. Información sobre los valores de la organización 3
6. Información sobre los objetivos de la organización 3
7. Información específica sobre las cosas que usted hace bien 2
8. Comentarios concretos sobre las cosas que usted podría mejorar 2
9. Consejos útiles o sugerencias sobre la resolución de problemas 4
10. Tiempo disponible para realizar el trabajo administrativo 3
11. Tiempo disponible para cumplir los requisitos del trabajo 3
12. Oportunidad de conseguir ayuda temporal cuando se necesita 3

CUESTIONARIO

Sexo: F M

Nivel jerárquico: Gerente Sub Gerente

Edad: 40

A continuación, indique el grado en el que cada una de las siguientes características se da en su puesto de trabajo. Para ello, escriba el número correspondiente al final de cada frase teniendo en cuenta que 1 es “poco/a” y 5 “mucho/a”.

1	2	3	4	5
Poco	Regular	Suficiente	Bastante	Mucho

¿Qué características considera usted que tiene su trabajo actual?

1. Un trabajo estimulante 3
2. Oportunidad de adquirir nuevas habilidades y conocimientos en el trabajo 4
3. Desarrollo de tareas que emplean todas sus habilidades y conocimientos 4
4. Información sobre el estado actual de la organización 3
5. Información sobre los valores de la organización 3
6. Información sobre los objetivos de la organización 4
7. Información específica sobre las cosas que usted hace bien 3
8. Comentarios concretos sobre las cosas que usted podría mejorar 4
9. Consejos útiles o sugerencias sobre la resolución de problemas 4
10. Tiempo disponible para realizar el trabajo administrativo 3
11. Tiempo disponible para cumplir los requisitos del trabajo 3
12. Oportunidad de conseguir ayuda temporal cuando se necesita 4

CUESTIONARIO

Sexo: F M

Nivel jerárquico: Gerente Sub Gerente

Edad: 25

A continuación, indique el grado en el que cada una de las siguientes características se da en su puesto de trabajo. Para ello, escriba el número correspondiente al final de cada frase teniendo en cuenta que 1 es “poco/a” y 5 “mucho/a”.

1	2	3	4	5
Poco	Regular	Suficiente	Bastante	Mucho

¿Qué características considera usted que tiene su trabajo actual?

1. Un trabajo estimulante 3
2. Oportunidad de adquirir nuevas habilidades y conocimientos en el trabajo 3
3. Desarrollo de tareas que emplean todas sus habilidades y conocimientos 4
4. Información sobre el estado actual de la organización 3
5. Información sobre los valores de la organización 3
6. Información sobre los objetivos de la organización 3
7. Información específica sobre las cosas que usted hace bien 4
8. Comentarios concretos sobre las cosas que usted podría mejorar 3
9. Consejos útiles o sugerencias sobre la resolución de problemas 3
10. Tiempo disponible para realizar el trabajo administrativo 3
11. Tiempo disponible para cumplir los requisitos del trabajo 3
12. Oportunidad de conseguir ayuda temporal cuando se necesita 2

CUESTIONARIO

Sexo: F M

Nivel jerárquico: Gerente Sub Gerente

Edad: 43

A continuación, indique el grado en el que cada una de las siguientes características se da en su puesto de trabajo. Para ello, escriba el número correspondiente al final de cada frase teniendo en cuenta que 1 es “poco/a” y 5 “mucho/a”.

1	2	3	4	5
Poco	Regular	Suficiente	Bastante	Mucho

¿Qué características considera usted que tiene su trabajo actual?

1. Un trabajo estimulante 4
2. Oportunidad de adquirir nuevas habilidades y conocimientos en el trabajo 4
3. Desarrollo de tareas que emplean todas sus habilidades y conocimientos 2
4. Información sobre el estado actual de la organización 3
5. Información sobre los valores de la organización 3
6. Información sobre los objetivos de la organización 3
7. Información específica sobre las cosas que usted hace bien 3
8. Comentarios concretos sobre las cosas que usted podría mejorar 3
9. Consejos útiles o sugerencias sobre la resolución de problemas 3
10. Tiempo disponible para realizar el trabajo administrativo 3
11. Tiempo disponible para cumplir los requisitos del trabajo 3
12. Oportunidad de conseguir ayuda temporal cuando se necesita 1

CUESTIONARIO

Sexo: F M

Nivel jerárquico: Gerente Sub Gerente

Edad: 48

A continuación, indique el grado en el que cada una de las siguientes características se da en su puesto de trabajo. Para ello, escriba el número correspondiente al final de cada frase teniendo en cuenta que 1 es “poco/a” y 5 “mucho/a”.

1	2	3	4	5
Poco	Regular	Suficiente	Bastante	Mucho

¿Qué características considera usted que tiene su trabajo actual?

1. Un trabajo estimulante 2
2. Oportunidad de adquirir nuevas habilidades y conocimientos en el trabajo 2
3. Desarrollo de tareas que emplean todas sus habilidades y conocimientos 3
4. Información sobre el estado actual de la organización 5
5. Información sobre los valores de la organización 2
6. Información sobre los objetivos de la organización 4
7. Información específica sobre las cosas que usted hace bien 2
8. Comentarios concretos sobre las cosas que usted podría mejorar 1
9. Consejos útiles o sugerencias sobre la resolución de problemas 4
10. Tiempo disponible para realizar el trabajo administrativo 3
11. Tiempo disponible para cumplir los requisitos del trabajo 3
12. Oportunidad de conseguir ayuda temporal cuando se necesita 1

CUESTIONARIO

Sexo: F M

Nivel jerárquico: Gerente Sub Gerente

Edad: 50

A continuación, indique el grado en el que cada una de las siguientes características se da en su puesto de trabajo. Para ello, escriba el número correspondiente al final de cada frase teniendo en cuenta que 1 es “poco/a” y 5 “mucho/a”.

1	2	3	4	5
Poco	Regular	Suficiente	Bastante	Mucho

¿Qué características considera usted que tiene su trabajo actual?

1. Un trabajo estimulante 3
2. Oportunidad de adquirir nuevas habilidades y conocimientos en el trabajo 3
3. Desarrollo de tareas que emplean todas sus habilidades y conocimientos 3
4. Información sobre el estado actual de la organización 2
5. Información sobre los valores de la organización 1
6. Información sobre los objetivos de la organización 1
7. Información específica sobre las cosas que usted hace bien 4
8. Comentarios concretos sobre las cosas que usted podría mejorar 3
9. Consejos útiles o sugerencias sobre la resolución de problemas 4
10. Tiempo disponible para realizar el trabajo administrativo 3
11. Tiempo disponible para cumplir los requisitos del trabajo 3
12. Oportunidad de conseguir ayuda temporal cuando se necesita 1

CUESTIONARIO

Sexo: F M

Nivel jerárquico: Gerente Sub Gerente

Edad: 48

A continuación, indique el grado en el que cada una de las siguientes características se da en su puesto de trabajo. Para ello, escriba el número correspondiente al final de cada frase teniendo en cuenta que 1 es “poco/a” y 5 “mucho/a”.

1	2	3	4	5
Poco	Regular	Suficiente	Bastante	Mucho

¿Qué características considera usted que tiene su trabajo actual?

1. Un trabajo estimulante 4
2. Oportunidad de adquirir nuevas habilidades y conocimientos en el trabajo 5
3. Desarrollo de tareas que emplean todas sus habilidades y conocimientos 5
4. Información sobre el estado actual de la organización 2
5. Información sobre los valores de la organización 4
6. Información sobre los objetivos de la organización 4
7. Información específica sobre las cosas que usted hace bien 4
8. Comentarios concretos sobre las cosas que usted podría mejorar 2
9. Consejos útiles o sugerencias sobre la resolución de problemas 3
10. Tiempo disponible para realizar el trabajo administrativo 5
11. Tiempo disponible para cumplir los requisitos del trabajo 5
12. Oportunidad de conseguir ayuda temporal cuando se necesita 3

CUESTIONARIO

Sexo: F M

Nivel jerárquico: Gerente Sub Gerente

Edad: 50

A continuación, indique el grado en el que cada una de las siguientes características se da en su puesto de trabajo. Para ello, escriba el número correspondiente al final de cada frase teniendo en cuenta que 1 es “poco/a” y 5 “mucho/a”.

1	2	3	4	5
Poco	Regular	Suficiente	Bastante	Mucho

¿Qué características considera usted que tiene su trabajo actual?

1. Un trabajo estimulante 4
2. Oportunidad de adquirir nuevas habilidades y conocimientos en el trabajo 4
3. Desarrollo de tareas que emplean todas sus habilidades y conocimientos 3
4. Información sobre el estado actual de la organización 3
5. Información sobre los valores de la organización 4
6. Información sobre los objetivos de la organización 4
7. Información específica sobre las cosas que usted hace bien 3
8. Comentarios concretos sobre las cosas que usted podría mejorar 3
9. Consejos útiles o sugerencias sobre la resolución de problemas 4
10. Tiempo disponible para realizar el trabajo administrativo 5
11. Tiempo disponible para cumplir los requisitos del trabajo 4
12. Oportunidad de conseguir ayuda temporal cuando se necesita 3

CUESTIONARIO

Sexo: F M

Nivel jerárquico: Gerente Sub Gerente

Edad: 66

A continuación, indique el grado en el que cada una de las siguientes características se da en su puesto de trabajo. Para ello, escriba el número correspondiente al final de cada frase teniendo en cuenta que 1 es “poco/a” y 5 “mucho/a”.

1	2	3	4	5
Poco	Regular	Suficiente	Bastante	Mucho

¿Qué características considera usted que tiene su trabajo actual?

1. Un trabajo estimulante 2
2. Oportunidad de adquirir nuevas habilidades y conocimientos en el trabajo 4
3. Desarrollo de tareas que emplean todas sus habilidades y conocimientos 4
4. Información sobre el estado actual de la organización 4
5. Información sobre los valores de la organización 4
6. Información sobre los objetivos de la organización 4
7. Información específica sobre las cosas que usted hace bien 5
8. Comentarios concretos sobre las cosas que usted podría mejorar 4
9. Consejos útiles o sugerencias sobre la resolución de problemas 4
10. Tiempo disponible para realizar el trabajo administrativo 4
11. Tiempo disponible para cumplir los requisitos del trabajo 4
12. Oportunidad de conseguir ayuda temporal cuando se necesita 5

CUESTIONARIO

Sexo: F M

Nivel jerárquico: Gerente Sub Gerente

Edad: 51

A continuación, indique el grado en el que cada una de las siguientes características se da en su puesto de trabajo. Para ello, escriba el número correspondiente al final de cada frase teniendo en cuenta que 1 es “poco/a” y 5 “mucho/a”.

1	2	3	4	5
Poco	Regular	Suficiente	Bastante	Mucho

¿Qué características considera usted que tiene su trabajo actual?

1. Un trabajo estimulante 3
2. Oportunidad de adquirir nuevas habilidades y conocimientos en el trabajo 3
3. Desarrollo de tareas que emplean todas sus habilidades y conocimientos 3
4. Información sobre el estado actual de la organización 2
5. Información sobre los valores de la organización 2
6. Información sobre los objetivos de la organización 3
7. Información específica sobre las cosas que usted hace bien 3
8. Comentarios concretos sobre las cosas que usted podría mejorar 1
9. Consejos útiles o sugerencias sobre la resolución de problemas 3
10. Tiempo disponible para realizar el trabajo administrativo 3
11. Tiempo disponible para cumplir los requisitos del trabajo 3
12. Oportunidad de conseguir ayuda temporal cuando se necesita 3

CUESTIONARIO

Sexo: F M

Nivel jerárquico: Gerente Sub Gerente

Edad: 59

A continuación, indique el grado en el que cada una de las siguientes características se da en su puesto de trabajo. Para ello, escriba el número correspondiente al final de cada frase teniendo en cuenta que 1 es “poco/a” y 5 “mucho/a”.

1	2	3	4	5
Poco	Regular	Suficiente	Bastante	Mucho

¿Qué características considera usted que tiene su trabajo actual?

1. Un trabajo estimulante 3
2. Oportunidad de adquirir nuevas habilidades y conocimientos en el trabajo 4
3. Desarrollo de tareas que emplean todas sus habilidades y conocimientos 4
4. Información sobre el estado actual de la organización 3
5. Información sobre los valores de la organización 4
6. Información sobre los objetivos de la organización 5
7. Información específica sobre las cosas que usted hace bien 4
8. Comentarios concretos sobre las cosas que usted podría mejorar 4
9. Consejos útiles o sugerencias sobre la resolución de problemas 4
10. Tiempo disponible para realizar el trabajo administrativo 4
11. Tiempo disponible para cumplir los requisitos del trabajo 5
12. Oportunidad de conseguir ayuda temporal cuando se necesita 5

CUESTIONARIO

Sexo: F M

Nivel jerárquico: Gerente Sub Gerente

Edad: 38

A continuación, indique el grado en el que cada una de las siguientes características se da en su puesto de trabajo. Para ello, escriba el número correspondiente al final de cada frase teniendo en cuenta que 1 es “poco/a” y 5 “mucho/a”.

1	2	3	4	5
Poco	Regular	Suficiente	Bastante	Mucho

¿Qué características considera usted que tiene su trabajo actual?

1. Un trabajo estimulante 2
2. Oportunidad de adquirir nuevas habilidades y conocimientos en el trabajo 4
3. Desarrollo de tareas que emplean todas sus habilidades y conocimientos 5
4. Información sobre el estado actual de la organización 3
5. Información sobre los valores de la organización 3
6. Información sobre los objetivos de la organización 3
7. Información específica sobre las cosas que usted hace bien 2
8. Comentarios concretos sobre las cosas que usted podría mejorar 1
9. Consejos útiles o sugerencias sobre la resolución de problemas 3
10. Tiempo disponible para realizar el trabajo administrativo 3
11. Tiempo disponible para cumplir los requisitos del trabajo 3
12. Oportunidad de conseguir ayuda temporal cuando se necesita 3

CUESTIONARIO

Sexo: F M

Nivel jerárquico: Gerente Sub Gerente

Edad: 46

A continuación, indique el grado en el que cada una de las siguientes características se da en su puesto de trabajo. Para ello, escriba el número correspondiente al final de cada frase teniendo en cuenta que 1 es “poco/a” y 5 “mucho/a”.

1	2	3	4	5
Poco	Regular	Suficiente	Bastante	Mucho

¿Qué características considera usted que tiene su trabajo actual?

1. Un trabajo estimulante 2
2. Oportunidad de adquirir nuevas habilidades y conocimientos en el trabajo 2
3. Desarrollo de tareas que emplean todas sus habilidades y conocimientos 2
4. Información sobre el estado actual de la organización 3
5. Información sobre los valores de la organización 3
6. Información sobre los objetivos de la organización 3
7. Información específica sobre las cosas que usted hace bien 3
8. Comentarios concretos sobre las cosas que usted podría mejorar 2
9. Consejos útiles o sugerencias sobre la resolución de problemas 4
10. Tiempo disponible para realizar el trabajo administrativo 3
11. Tiempo disponible para cumplir los requisitos del trabajo 2
12. Oportunidad de conseguir ayuda temporal cuando se necesita 2

CUESTIONARIO

Sexo: F M

Nivel jerárquico: Gerente Sub Gerente

Edad: 41

A continuación, indique el grado en el que cada una de las siguientes características se da en su puesto de trabajo. Para ello, escriba el número correspondiente al final de cada frase teniendo en cuenta que 1 es “poco/a” y 5 “mucho/a”.

1	2	3	4	5
Poco	Regular	Suficiente	Bastante	Mucho

¿Qué características considera usted que tiene su trabajo actual?

1. Un trabajo estimulante 4
2. Oportunidad de adquirir nuevas habilidades y conocimientos en el trabajo 5
3. Desarrollo de tareas que emplean todas sus habilidades y conocimientos 5
4. Información sobre el estado actual de la organización 4
5. Información sobre los valores de la organización 4
6. Información sobre los objetivos de la organización 4
7. Información específica sobre las cosas que usted hace bien 5
8. Comentarios concretos sobre las cosas que usted podría mejorar 5
9. Consejos útiles o sugerencias sobre la resolución de problemas 4
10. Tiempo disponible para realizar el trabajo administrativo 1
11. Tiempo disponible para cumplir los requisitos del trabajo 3
12. Oportunidad de conseguir ayuda temporal cuando se necesita 3

CUESTIONARIO

Sexo: F M

Nivel jerárquico: Gerente Sub Gerente

Edad: 33 años

A continuación, indique el grado en el que cada una de las siguientes características se da en su puesto de trabajo. Para ello, escriba el número correspondiente al final de cada frase teniendo en cuenta que 1 es “poco/a” y 5 “mucho/a”.

1	2	3	4	5
Poco	Regular	Suficiente	Bastante	Mucho

¿Qué características considera usted que tiene su trabajo actual?

1. Un trabajo estimulante 2
2. Oportunidad de adquirir nuevas habilidades y conocimientos en el trabajo 3
3. Desarrollo de tareas que emplean todas sus habilidades y conocimientos 2
4. Información sobre el estado actual de la organización 1
5. Información sobre los valores de la organización 1
6. Información sobre los objetivos de la organización 1
7. Información específica sobre las cosas que usted hace bien 2
8. Comentarios concretos sobre las cosas que usted podría mejorar 2
9. Consejos útiles o sugerencias sobre la resolución de problemas 3
10. Tiempo disponible para realizar el trabajo administrativo 2
11. Tiempo disponible para cumplir los requisitos del trabajo 1
12. Oportunidad de conseguir ayuda temporal cuando se necesita 1

CUESTIONARIO

Sexo: F M

Nivel jerárquico: Gerente Sub Gerente

Edad: 37

A continuación, indique el grado en el que cada una de las siguientes características se da en su puesto de trabajo. Para ello, escriba el número correspondiente al final de cada frase teniendo en cuenta que 1 es “poco/a” y 5 “mucho/a”.

1	2	3	4	5
Poco	Regular	Suficiente	Bastante	Mucho

¿Qué características considera usted que tiene su trabajo actual?

1. Un trabajo estimulante 4
2. Oportunidad de adquirir nuevas habilidades y conocimientos en el trabajo 5
3. Desarrollo de tareas que emplean todas sus habilidades y conocimientos 4
4. Información sobre el estado actual de la organización 4
5. Información sobre los valores de la organización 4
6. Información sobre los objetivos de la organización 4
7. Información específica sobre las cosas que usted hace bien 4
8. Comentarios concretos sobre las cosas que usted podría mejorar 4
9. Consejos útiles o sugerencias sobre la resolución de problemas 4
10. Tiempo disponible para realizar el trabajo administrativo 5
11. Tiempo disponible para cumplir los requisitos del trabajo 3
12. Oportunidad de conseguir ayuda temporal cuando se necesita 4

CUESTIONARIO

Sexo: F M

Nivel jerárquico: Gerente Sub Gerente

Edad: 28

A continuación, indique el grado en el que cada una de las siguientes características se da en su puesto de trabajo. Para ello, escriba el número correspondiente al final de cada frase teniendo en cuenta que 1 es “poco/a” y 5 “mucho/a”.

1	2	3	4	5
Poco	Regular	Suficiente	Bastante	Mucho

¿Qué características considera usted que tiene su trabajo actual?

1. Un trabajo estimulante 4
2. Oportunidad de adquirir nuevas habilidades y conocimientos en el trabajo 4
3. Desarrollo de tareas que emplean todas sus habilidades y conocimientos 3
4. Información sobre el estado actual de la organización 1
5. Información sobre los valores de la organización 2
6. Información sobre los objetivos de la organización 3
7. Información específica sobre las cosas que usted hace bien 4
8. Comentarios concretos sobre las cosas que usted podría mejorar 4
9. Consejos útiles o sugerencias sobre la resolución de problemas 4
10. Tiempo disponible para realizar el trabajo administrativo 4
11. Tiempo disponible para cumplir los requisitos del trabajo 4
12. Oportunidad de conseguir ayuda temporal cuando se necesita 3

CUESTIONARIO

Sexo: F M

Nivel jerárquico: Gerente Sub Gerente

Edad: 44

A continuación, indique el grado en el que cada una de las siguientes características se da en su puesto de trabajo. Para ello, escriba el número correspondiente al final de cada frase teniendo en cuenta que 1 es “poco/a” y 5 “mucho/a”.

1	2	3	4	5
Poco	Regular	Suficiente	Bastante	Mucho

¿Qué características considera usted que tiene su trabajo actual?

1. Un trabajo estimulante 4
2. Oportunidad de adquirir nuevas habilidades y conocimientos en el trabajo 4
3. Desarrollo de tareas que emplean todas sus habilidades y conocimientos 5
4. Información sobre el estado actual de la organización 2
5. Información sobre los valores de la organización 3
6. Información sobre los objetivos de la organización 1
7. Información específica sobre las cosas que usted hace bien 2
8. Comentarios concretos sobre las cosas que usted podría mejorar 2
9. Consejos útiles o sugerencias sobre la resolución de problemas 5
10. Tiempo disponible para realizar el trabajo administrativo 3
11. Tiempo disponible para cumplir los requisitos del trabajo 3
12. Oportunidad de conseguir ayuda temporal cuando se necesita 3

CUESTIONARIO

Sexo: F M

Nivel jerárquico: Gerente Sub Gerente

Edad: 29

A continuación, indique el grado en el que cada una de las siguientes características se da en su puesto de trabajo. Para ello, escriba el número correspondiente al final de cada frase teniendo en cuenta que 1 es “poco/a” y 5 “mucho/a”.

1	2	3	4	5
Poco	Regular	Suficiente	Bastante	Mucho

¿Qué características considera usted que tiene su trabajo actual?

1. Un trabajo estimulante 3
2. Oportunidad de adquirir nuevas habilidades y conocimientos en el trabajo 4
3. Desarrollo de tareas que emplean todas sus habilidades y conocimientos 4
4. Información sobre el estado actual de la organización 3
5. Información sobre los valores de la organización 3
6. Información sobre los objetivos de la organización 3
7. Información específica sobre las cosas que usted hace bien 4
8. Comentarios concretos sobre las cosas que usted podría mejorar 3
9. Consejos útiles o sugerencias sobre la resolución de problemas 3
10. Tiempo disponible para realizar el trabajo administrativo 3
11. Tiempo disponible para cumplir los requisitos del trabajo 3
12. Oportunidad de conseguir ayuda temporal cuando se necesita 3

CUESTIONARIO

Sexo: F M

Nivel jerárquico: Gerente Sub Gerente

Edad: 28a

A continuación, indique el grado en el que cada una de las siguientes características se da en su puesto de trabajo. Para ello, escriba el número correspondiente al final de cada frase teniendo en cuenta que 1 es “poco/a” y 5 “mucho/a”.

1	2	3	4	5
Poco	Regular	Suficiente	Bastante	Mucho

¿Qué características considera usted que tiene su trabajo actual?

1. Un trabajo estimulante 3
2. Oportunidad de adquirir nuevas habilidades y conocimientos en el trabajo 5
3. Desarrollo de tareas que emplean todas sus habilidades y conocimientos 4
4. Información sobre el estado actual de la organización 3
5. Información sobre los valores de la organización 3
6. Información sobre los objetivos de la organización 3
7. Información específica sobre las cosas que usted hace bien 4
8. Comentarios concretos sobre las cosas que usted podría mejorar 3
9. Consejos útiles o sugerencias sobre la resolución de problemas 5
10. Tiempo disponible para realizar el trabajo administrativo 3
11. Tiempo disponible para cumplir los requisitos del trabajo 3
12. Oportunidad de conseguir ayuda temporal cuando se necesita 1

CUESTIONARIO

Sexo: F M

Nivel jerárquico: Gerente Sub Gerente

Edad: 38

A continuación, indique el grado en el que cada una de las siguientes características se da en su puesto de trabajo. Para ello, escriba el número correspondiente al final de cada frase teniendo en cuenta que 1 es “poco/a” y 5 “mucho/a”.

1	2	3	4	5
Poco	Regular	Suficiente	Bastante	Mucho

¿Qué características considera usted que tiene su trabajo actual?

1. Un trabajo estimulante 4
2. Oportunidad de adquirir nuevas habilidades y conocimientos en el trabajo 3
3. Desarrollo de tareas que emplean todas sus habilidades y conocimientos 4
4. Información sobre el estado actual de la organización 3
5. Información sobre los valores de la organización 3
6. Información sobre los objetivos de la organización 3
7. Información específica sobre las cosas que usted hace bien 2
8. Comentarios concretos sobre las cosas que usted podría mejorar 3
9. Consejos útiles o sugerencias sobre la resolución de problemas 3
10. Tiempo disponible para realizar el trabajo administrativo 2
11. Tiempo disponible para cumplir los requisitos del trabajo 3
12. Oportunidad de conseguir ayuda temporal cuando se necesita 2

CUESTIONARIO

Sexo: F M

Nivel jerárquico: Gerente Sub Gerente

Edad: 60

A continuación, indique el grado en el que cada una de las siguientes características se da en su puesto de trabajo. Para ello, escriba el número correspondiente al final de cada frase teniendo en cuenta que 1 es “poco/a” y 5 “mucho/a”.

1	2	3	4	5
Poco	Regular	Suficiente	Bastante	Mucho

¿Qué características considera usted que tiene su trabajo actual?

1. Un trabajo estimulante 3
2. Oportunidad de adquirir nuevas habilidades y conocimientos en el trabajo 2
3. Desarrollo de tareas que emplean todas sus habilidades y conocimientos 4
4. Información sobre el estado actual de la organización 3
5. Información sobre los valores de la organización 2
6. Información sobre los objetivos de la organización 2
7. Información específica sobre las cosas que usted hace bien 3
8. Comentarios concretos sobre las cosas que usted podría mejorar 3
9. Consejos útiles o sugerencias sobre la resolución de problemas 4
10. Tiempo disponible para realizar el trabajo administrativo 3
11. Tiempo disponible para cumplir los requisitos del trabajo 4
12. Oportunidad de conseguir ayuda temporal cuando se necesita 2

CUESTIONARIO

Sexo: F M

Nivel jerárquico: Gerente Sub Gerente

Edad: 54

A continuación, indique el grado en el que cada una de las siguientes características se da en su puesto de trabajo. Para ello, escriba el número correspondiente al final de cada frase teniendo en cuenta que 1 es “poco/a” y 5 “mucho/a”.

1	2	3	4	5
Poco	Regular	Suficiente	Bastante	Mucho

¿Qué características considera usted que tiene su trabajo actual?

1. Un trabajo estimulante 3
2. Oportunidad de adquirir nuevas habilidades y conocimientos en el trabajo 5
3. Desarrollo de tareas que emplean todas sus habilidades y conocimientos 4
4. Información sobre el estado actual de la organización 3
5. Información sobre los valores de la organización 4
6. Información sobre los objetivos de la organización 4
7. Información específica sobre las cosas que usted hace bien 4
8. Comentarios concretos sobre las cosas que usted podría mejorar 4
9. Consejos útiles o sugerencias sobre la resolución de problemas 3
10. Tiempo disponible para realizar el trabajo administrativo 2
11. Tiempo disponible para cumplir los requisitos del trabajo 2
12. Oportunidad de conseguir ayuda temporal cuando se necesita 2

CUESTIONARIO

Sexo: F M

Nivel jerárquico: Gerente Sub Gerente

Edad: 56

A continuación, indique el grado en el que cada una de las siguientes características se da en su puesto de trabajo. Para ello, escriba el número correspondiente al final de cada frase teniendo en cuenta que 1 es “poco/a” y 5 “mucho/a”.

1	2	3	4	5
Poco	Regular	Suficiente	Bastante	Mucho

¿Qué características considera usted que tiene su trabajo actual?

1. Un trabajo estimulante 1
2. Oportunidad de adquirir nuevas habilidades y conocimientos en el trabajo 2
3. Desarrollo de tareas que emplean todas sus habilidades y conocimientos 5
4. Información sobre el estado actual de la organización 3
5. Información sobre los valores de la organización 3
6. Información sobre los objetivos de la organización 3
7. Información específica sobre las cosas que usted hace bien 4
8. Comentarios concretos sobre las cosas que usted podría mejorar 5
9. Consejos útiles o sugerencias sobre la resolución de problemas 4
10. Tiempo disponible para realizar el trabajo administrativo 4
11. Tiempo disponible para cumplir los requisitos del trabajo 5
12. Oportunidad de conseguir ayuda temporal cuando se necesita 1

CUESTIONARIO

Sexo: F M

Nivel jerárquico: Gerente Sub Gerente

Edad: 41

A continuación, indique el grado en el que cada una de las siguientes características se da en su puesto de trabajo. Para ello, escriba el número correspondiente al final de cada frase teniendo en cuenta que 1 es “poco/a” y 5 “mucho/a”.

1	2	3	4	5
Poco	Regular	Suficiente	Bastante	Mucho

¿Qué características considera usted que tiene su trabajo actual?

1. Un trabajo estimulante 3
2. Oportunidad de adquirir nuevas habilidades y conocimientos en el trabajo 5
3. Desarrollo de tareas que emplean todas sus habilidades y conocimientos 4
4. Información sobre el estado actual de la organización 3
5. Información sobre los valores de la organización 3
6. Información sobre los objetivos de la organización 4
7. Información específica sobre las cosas que usted hace bien 4
8. Comentarios concretos sobre las cosas que usted podría mejorar 2
9. Consejos útiles o sugerencias sobre la resolución de problemas 3
10. Tiempo disponible para realizar el trabajo administrativo 1
11. Tiempo disponible para cumplir los requisitos del trabajo 2
12. Oportunidad de conseguir ayuda temporal cuando se necesita 1

Anexo N° 3

MATRIZ GENERAL DE RESULTADOS

N°	Sexo	Puesto laboral	Edad	Un trabajo estimulante	Oportunidad de adquirir nuevas habilidades y conocimientos en el trabajo	Desarrollo de tareas que emplean todas sus habilidades y conocimientos	Información sobre el estado actual de la organización	Información sobre los valores de la organización	Información sobre los objetivos de la organización	Información específica sobre las cosas que usted hace bien	Comentarios concretos sobre las cosas que usted podría mejorar	Consejos útiles o sugerencias sobre la resolución de problemas	Tiempo disponible para realizar el trabajo administrativo	Tiempo disponible para cumplir los requisitos del trabajo	Oportunidad de conseguir ayuda temporal cuando se necesita	PUNTAJE TOTAL
1	Femenino	Gerente	32	3	4	4	3	3	5	4	3	4	3	3	3	42
2	Masculino	Gerente	50	4	4	3	3	3	4	4	3	4	3	4	4	43
3	Femenino	Gerente	47	2	4	5	4	5	4	4	4	4	4	4	3	47
4	Masculino	Gerente	37	5	5	5	2	3	4	4	4	4	2	2	4	44
5	Femenino	Gerente	41	5	3	5	5	5	5	5	4	5	4	4	4	54
6	Femenino	Gerente	34	3	2	1	3	3	3	3	3	3	1	2	1	28
7	Femenino	Gerente	38	3	3	4	4	3	4	4	3	3	3	4	3	41
8	Femenino	Gerente	50	5	5	4	3	3	3	4	4	4	2	2	4	43
9	Masculino	Gerente	63	3	2	4	3	2	2	3	4	5	4	4	2	38
10	Masculino	Gerente	46	4	5	4	3	3	3	4	5	5	4	4	4	48
11	Femenino	Sub Gerente	41	3	5	4	3	3	4	4	2	3	1	2	1	35
12	Masculino	Sub Gerente	56	1	2	5	3	3	3	4	5	4	4	5	1	40
13	Masculino	Sub Gerente	50	3	3	3	2	1	1	4	3	4	3	3	1	31
14	Femenino	Sub Gerente	33	4	4	5	3	3	5	3	3	4	3	5	4	46
15	Masculino	Sub Gerente	46	3	3	3	3	2	3	3	3	4	3	3	3	36
16	Femenino	Sub Gerente	53	2	2	4	3	3	3	3	2	3	2	2	3	32
17	Femenino	Sub Gerente	37	4	4	5	3	3	5	2	2	4	3	3	3	39
18	Femenino	Sub Gerente	40	3	4	4	3	3	4	3	4	4	3	3	4	42
19	Masculino	Sub Gerente	25	3	3	4	3	3	3	4	3	3	3	3	2	37
20	Masculino	Sub Gerente	43	4	4	2	3	3	2	3	3	3	3	3	1	35
21	Masculino	Sub Gerente	48	4	5	5	2	4	4	4	2	3	5	5	3	46
22	Masculino	Sub Gerente	50	4	4	3	3	4	4	3	3	4	5	4	3	44
23	Masculino	Sub Gerente	66	2	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	5	48
24	Femenino	Sub Gerente	59	3	4	4	3	4	5	4	4	4	4	5	5	49
25	Masculino	Sub Gerente	54	3	5	4	3	4	4	4	4	3	2	2	2	40
26	Masculino	Sub Gerente	60	3	2	4	3	2	2	3	3	4	3	4	2	35
27	Masculino	Sub Gerente	38	4	3	4	3	3	3	2	3	3	2	3	2	35
28	Femenino	Sub Gerente	28	3	5	4	3	3	3	4	3	5	3	3	1	40
29	Femenino	Sub Gerente	29	3	4	4	3	3	3	4	3	3	3	3	3	39
30	Masculino	Sub Gerente	37	4	5	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	47
31	Femenino	Sub Gerente	33	2	3	2	1	1	1	2	2	3	2	1	1	21
32	Masculino	Sub Gerente	28	4	4	3	3	2	3	4	4	4	4	4	3	42
33	Masculino	Sub Gerente	44	4	4	5	2	3	1	2	2	5	3	3	3	37
34	Masculino	Sub Gerente	46	2	2	2	3	3	3	3	2	4	3	2	2	31
35	Masculino	Sub Gerente	41	4	5	5	4	4	5	4	5	4	1	3	3	47
36	Masculino	Sub Gerente	38	2	4	5	3	3	3	2	1	3	3	3	3	35
37	Masculino	Sub Gerente	51	3	3	3	2	2	3	3	1	3	3	3	3	32
38	Masculino	Sub Gerente	48	2	2	3	3	2	4	2	1	3	3	3	1	30
39	Masculino	Sub Gerente	55	4	3	2	3	4	3	2	1	4	2	4	1	33
40	Masculino	Sub Gerente	60	2	2	2	3	3	4	3	2	3	1	2	1	28

Interpretación para los resultados del cuestionario

Cuestionario con 12 ítems cuyo resultado mínimo es un puntaje de 12 y valor máximo, 60.

Datos:

- N = Número de datos = 12 ítems
- V. máx. = 60
- V. min. = 12

Solución:

- Rango = V. máx. - V. min. = 60 - 12 = 48
- Intervalos (regla de Sturges) = $1 + 3.3 * \text{LOG}(N) = 1 + 3.3 * \text{LOG}(12) = 4.56 \approx 5$
- Amplitud = rango / # de intervalos = $48 / 5 = 9.6 \approx 10$

NIVELES DE EMPODERAMIENTO	LÍMITES	
Muy bajo	12	21
Bajo	22	31
Medio	32	41
Alto	42	51
Muy alto	52	61

Identificación del nivel de empoderamiento

Nº	Sexo	Puesto laboral	Edad	PUNTAJE TOTAL	NIVEL DE EMPODERAMIENTO
1	Femenino	Gerente	32	42	Alto
2	Masculino	Gerente	50	43	Alto
3	Femenino	Gerente	47	47	Alto
4	Masculino	Gerente	37	44	Alto
5	Femenino	Gerente	41	54	Muy Alto
6	Femenino	Gerente	34	28	Bajo
7	Femenino	Gerente	38	41	Medio
8	Femenino	Gerente	50	43	Alto
9	Masculino	Gerente	63	38	Medio
10	Masculino	Gerente	46	48	Alto
11	Femenino	Sub Gerente	41	35	Medio
12	Masculino	Sub Gerente	56	40	Medio
13	Masculino	Sub Gerente	50	31	Bajo
14	Femenino	Sub Gerente	33	46	Alto
15	Masculino	Sub Gerente	46	36	Medio
16	Femenino	Sub Gerente	53	32	Medio
17	Femenino	Sub Gerente	37	39	Medio
18	Femenino	Sub Gerente	40	42	Alto
19	Masculino	Sub Gerente	25	37	Medio
20	Masculino	Sub Gerente	43	35	Medio
21	Masculino	Sub Gerente	48	46	Alto
22	Masculino	Sub Gerente	50	44	Alto
23	Masculino	Sub Gerente	66	48	Alto
24	Femenino	Sub Gerente	59	49	Alto
25	Masculino	Sub Gerente	54	40	Medio
26	Masculino	Sub Gerente	60	35	Medio
27	Masculino	Sub Gerente	38	35	Medio
28	Femenino	Sub Gerente	28	40	Medio
29	Femenino	Sub Gerente	29	39	Medio
30	Masculino	Sub Gerente	37	47	Alto
31	Femenino	Sub Gerente	33	21	Muy bajo
32	Masculino	Sub Gerente	28	42	Alto
33	Masculino	Sub Gerente	44	37	Medio
34	Masculino	Sub Gerente	46	31	Bajo
35	Masculino	Sub Gerente	41	47	Alto
36	Masculino	Sub Gerente	38	35	Medio
37	Masculino	Sub Gerente	51	32	Medio
38	Masculino	Sub Gerente	48	30	Bajo
39	Masculino	Sub Gerente	55	33	Medio
40	Masculino	Sub Gerente	60	28	Bajo

Resultados en función al objetivo general

Campos de gráfico dinámico ▼ ✕

Seleccionar campos para agregar al informe: ⚙️ ▼

Buscar 🔍

- Sexo**
- Puesto laboral**
- Edad**
- PUNTAJE TOTAL**
- NIVEL DE EMPODERAMIENTO**

Arrastrar campos entre las áreas siguientes:

<p>🔿 Filtros</p> <div></div>	<p>▮ Leyenda (serie)</p> <p>NIVEL DE EMPODERA... ▼</p>
<p>☰ Ejes (categorías)</p> <p>Puesto laboral ▼</p> <p>Sexo ▼</p> <p>Edad ▼</p>	<p>Σ Valores</p> <p>Cuenta de PUNTAJE TO... ▼</p>

		NIVEL DE EMPODERAMIENTO					
		Muy Alto	Alto	Medio	Bajo	Muy bajo	TOTAL
CARGO	Gerente	1	6	2	1		10
SEXO	Femenino	1	3	1	1		6
	32		1				1
	34				1		1
EDAD	38			1			1
	41	1					1
	47		1				1
	50		1				1
SEXO	Masculino		3	1			4
	37		1				1
EDAD	46		1				1
	50		1				1
	63			1			1
CARGO	Sub Gerente		9	16	4	1	30
SEXO	Femenino		3	5		1	9
	28			1			1
	29			1			1
EDAD	33		1			1	2
	37			1			1
	40		1				1
	41			1			1
	53			1			1
	59		1				1
SEXO	Masculino		6	11	4		21
	25			1			1
	28		1				1
	37		1				1
	38			2			2
EDAD	41		1				1
	43			1			1
	44			1			1
	46			1	1		2
	48		1		1		2
	50		1		1		2
	51			1			1
	54			1			1
	55			1			1
	56			1			1
	60			1	1		2
	66		1				1
	Total	1	15	18	5	1	40
	Total (%)	3%	38%	45%	13%	3%	100%

Resultados en función a los objetivos específicos

a. Sexo (masculino y femenino)

Campos de tabla dinámica

Seleccionar campos para agregar al informe: ⚙️ ▼

🔍

- Sexo**
- Puesto laboral
- Edad
- PUNTAJE TOTAL**
- NIVEL DE EMPODERAMIENTO**

Más tablas...

Arrastrar campos entre las áreas siguientes:

<p>🔿 Filtros</p>	<p>▮ Columnas</p> <div style="border: 1px solid #ccc; padding: 2px; margin-bottom: 5px;">NIVEL DE EMPODERA... ▼</div>
<p>☰ Filas</p> <div style="border: 1px solid #ccc; padding: 2px; margin-bottom: 5px;">Sexo ▼</div>	<p>Σ Valores</p> <div style="border: 1px solid #ccc; padding: 2px; margin-bottom: 5px;">Cuenta de PUNTAJE TO... ▼</div>

NIVEL DE EMPODERAMIENTO						Total
SEXO	Muy alto	Alto	Medio	Bajo	Muy bajo	
Femenino	1	6	6	1	1	15
Masculino	0	9	12	4	0	25
Total	1	15	18	5	1	40

b. Puesto laboral (gerente y subgerente)

Campos de tabla dinámica

Seleccionar campos para agregar al informe: ⚙️

- Sexo
- Puesto laboral**
- Edad
- PUNTAJE TOTAL**
- NIVEL DE EMPODERAMIENTO**

Más tablas...

Arrastrar campos entre las áreas siguientes:

<p>🔿 Filtros</p>	<p>📊 Columnas</p> <div style="border: 1px solid #ccc; padding: 2px; margin-bottom: 5px;"> NIVEL DE EMPODERA... </div>
<p>☰ Filas</p> <div style="border: 1px solid #ccc; padding: 2px; margin-bottom: 5px;"> Puesto laboral </div>	<p>Σ Valores</p> <div style="border: 1px solid #ccc; padding: 2px; margin-bottom: 5px;"> Cuenta de PUNTAJE TO... </div>

PUESTO LABORAL	NIVEL DE EMPODERAMIENTO					Total
	Muy alto	Alto	Medio	Bajo	Muy bajo	
Gerente	1	6	2	1	0	10
Sub Gerente	0	9	16	4	1	30
Total	1	15	18	5	1	40

c. Edad (edad cronológica)

N°	Edad
1	32
2	50
3	47
4	37
5	41
6	34
7	38
8	50
9	63
10	46
11	41
12	56
13	50
14	33
15	46
16	53
17	37
18	40
19	25
20	43
21	48
22	50
23	66
24	59
25	54
26	60
27	38
28	28
29	29
30	37
31	33
32	28
33	44
34	46
35	41
36	38
37	51
38	48
39	55
40	60

Datos:

- $N = \text{Número de datos} = 40 \text{ ítems}$
- $V. \text{ máx.} = 66$
- $V. \text{ min.} = 25$

Solución:

- $\text{Rango} = V. \text{ máx.} - V. \text{ min.} = 66 - 25 = 41$
- $\text{Intervalos (regla de Sturges)} = 1 + 3.3 * \text{LOG}(N) = 1 + 3.3 * \text{LOG}(40) = 6.28 \approx 6$
- $\text{Amplitud} = \text{rango} / \# \text{ de intervalos} = 41 / 6 = 6.83 \approx 7$

RANGOS DE EDADES
25 - 31
32 - 38
39 - 45
46 - 52
53 - 59
60 - 66

Campos de tabla dinámica ✕

Seleccionar campos para agregar al informe: ⚙️ ▼

🔍

- Sexo
- Puesto laboral
- Edad**
- PUNTAJE TOTAL**
- NIVEL DE EMPODERAMIENTO**

Más tablas...

Arrastrar campos entre las áreas siguientes:

<p>🔿 Filtros</p> <div style="border: 1px solid #ccc; height: 40px; margin-top: 5px;"></div>	<p>📊 Columnas</p> <div style="border: 1px solid #ccc; padding: 2px; margin-top: 5px;"> NIVEL DE EMPODERA... ▼ </div>
<p>☰ Filas</p> <div style="border: 1px solid #ccc; padding: 2px; margin-top: 5px;"> Edad ▼ </div>	<p>Σ Valores</p> <div style="border: 1px solid #ccc; padding: 2px; margin-top: 5px;"> Cuenta de PUNTAJE TO... ▼ </div>

NIVEL DE EMPODERAMIENTO						Total
EDAD	Muy alto	Alto	Medio	Bajo	Muy bajo	
25 - 31	0	1	3	0	0	4
32 - 38	0	4	4	1	1	10
39 - 45	1	3	2	0	0	6
46 - 52	0	6	2	3	0	11
53 - 59	0	1	4	0	0	5
60 - 66	0	1	2	1	0	4
Total	1	16	17	5	1	40

Anexo N° 4

**SOLICITUD PARA REALIZAR EN TRABAJO DE INVESTIGACIÓN EN LA
MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE HUANCHACO**

Trujillo, 18 de junio del 2019

Señor:
Ing. Estay García Castillo
Alcalde
MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE HUANCHACO

Presente. -

De mi consideración

Reciba mi más cordial saludo a nombre de la Universidad Privada del Norte, incorporada a la red **Laureate International Universities**.


El motivo de la presente es presentarle a la señorita **Dallyn Vecky Franco Quispe** con DNI. N° 70381195 y CE. N00082813 y al señor **Víctor Hugo Calderón García** con DNI. N° 72214726 y CE. N00057736, estudiantes del IX ciclo de la carrera de Administración de nuestra universidad, quienes se encuentran elaborando un trabajo de investigación referente al *“Empowerment en los niveles gerenciales de la Municipalidad Distrital de Huanchaco, Trujillo, 2019”*, motivo por el cual desean recabar información de la entidad que usted dignamente representa para el desarrollo de su curso de Proyecto de Tesis.

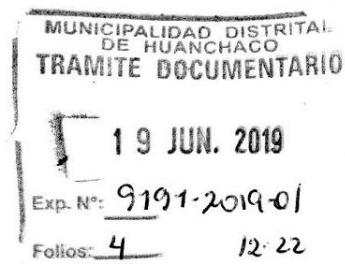
En tal sentido, solicito a usted brinde las facilidades del caso para que la estudiante en mención pueda realizar con éxito dicho trabajo.

Agradeciendo por anticipado la atención que brinde a la presente, me suscribo de usted.

Atentamente,




María Eugenia Alfaro Sánchez
Coordinadora de la carrera de Administración
Facultad de Negocios
Universidad Privada del Norte
Laureate International Universities



Anexo N° 5

**CARTA DE AUTORIZACIÓN PARA REALIZAR EN TRABAJO DE
INVESTIGACIÓN EN LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE HUANCHACO**



MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE HUANCHACO
2019: “Año de la lucha contra la corrupción e impunidad”

GERENCIA MUNICIPAL

Huanchaco, 24 de Junio 2019

CARTA N° 071-2019-MDH/GM

Señora:

MARIA EUGENIA ALFARO SANCHEZ

Coordinadora de la Carrera de Administración – Facultad de Negocios – UPN

Av. Del Ejército N° 920, Urb. El Molino – Trujillo – La Libertad

ASUNTO : OTORGO AUTORIZACIÓN

REFERENCIA : Solicitud S/N (Exp. Adm. N° 9191-2019)

De mi especial consideración

Tengo a bien dirigirme a usted, para saludarla cordialmente, y a la vez comunicarle que en atención al documento de la referencia, solicitando que la señorita **Dallyn Vecky Franco Quispe**, identificada con DNI: 70381195, y el señor **Víctor Hugo Calderón García**, identificado con DNI: 72214726, puedan recabar información de la entidad, respecto al trabajo de investigación que vienen elaborando, referente al “Empowerment en los niveles gerenciales de la Municipalidad Distrital de Huanchaco, Trujillo 2019”.

La Gerencia Municipal de la Municipalidad Distrital de Huanchaco, otorga la autorización, para que la señorita **Dallyn Vecky Franco Quispe** y el señor **Víctor Hugo Calderón García**, realicen dicho trabajo de investigación en nuestra institución.

Sin otro particular, informo a usted para fines pertinentes.

Atentamente,


MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE
HUANCHACO
Lic. Miguel Ángel Alva Muñoz
GERENTE MUNICIPAL

Anexo N° 6

**SOLICITUD PARA APLICAR CUESTIONARIOS EN LA MUNICIPALIDAD
DISTRITAL DE HUANCHACO**

Trujillo, 30 de octubre del 2019

Señor:
Ing. Estay García Castillo
Alcalde
MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE HUANCHACO



Presente. -

De mi consideración:

Es grato dirigirme a usted, para expresarle mi cordial saludo a nombre de la Universidad Privada del Norte, incorporada a la red internacional de Universidades **Laureate Internacional Universities**.

El motivo de la presente es expresarle nuestro sincero AGRADECIMIENTO por las atenciones y facilidades brindadas a nuestros estudiantes **Dallyn Vecky Franco Quispe** con DNI. N° 70381195 y CE. N00082813 y **Victor Hugo Calderón García** con DNI. N° 72214726 y CE. N00057736, del curso de Tesis, de la carrera de Administración, para el desarrollo de su trabajo de investigación referente al: “*Empowerment en los niveles gerenciales de la Municipalidad Distrital de Huanchaco, Trujillo 2019*”.

En respuesta a la **Carta N° 071-2019-MDH/GM** deseo informar que nuestros estudiantes empezarán a recabar información por medio de cuestionarios dirigidos a los Gerentes y Sub Gerentes de la municipalidad, los cuales serán recogidos el lunes 04 de noviembre del presente.

Agradeciéndole una vez más por su gentileza, y esperando seguir contando con su colaboración, me despido.


Atentamente,




Maria Eugenia Alfaro Sánchez
Coordinador de la carrera de Administración
Facultad de Negocios
Universidad Privada del Norte
Laureate International Universities

Anexo N° 7

**CARTA DE AUTORIZACIÓN PARA RECOGER CUESTIONARIOS DE LA
MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE HUANCHACO**



MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE HUANCHACO
“Año de la lucha contra la corrupción e impunidad”

GERENCIA MUNICIPAL

Huanchaco, 12 de Noviembre del 2019

CARTA N° 085-2019-MDH/GM

Señora:
MARIA EUGENIA ALFARO SANCHEZ
Coordinadora de la Carrera de Administración – Facultad de Negocios – UPN
Av. Del Ejército N° 920, Urb. El Molino – Trujillo – La Libertad

ASUNTO : ALCANZO CUESTIONARIO

REFERENCIA : Solicitud S/N (Exp. Adm. N° 015769-2019-01)

De mi especial consideración


Tengo a bien dirigirme a usted, para saludarla cordialmente y al mismo tiempo, comunicarle que en atención a la Solicitud S/N, mediante el Expediente Administrativo N° 015769-2019-01, nos alcanza los cuestionarios, que a su vez fueron dirigidos a las Gerencias y Sub Gerencias de esta Entidad, para que sean debidamente llenados por los funcionarios.

En tal sentido, la Gerencia Municipal, alcanza los cuestionarios, de las siguientes Gerencia con sus respectivas Sub Gerencias.





- GERENCIA DE ADMINISTRACIÓN FINANCIERA
- GERENCIA DE ADMINISTRACIÓN TRIBUTARIA
- GERENCIA DE ASESORÍA LEGAL
- GERENCIA DE DESARROLLO ECONÓMICO LOCAL
- GERENCIA DE DESARROLLO E INCLUSIÓN SOCIAL
- GERENCIA DE DESARROLLO URBANO RURAL
- GERENCIA DE OBRAS PÚBLICAS
- GERENCIA DE PLANEAMIENTO Y PRESUPUESTO
- GERENCIA DE SALUD Y GESTIÓN AMBIENTAL
- GERENCIA DE SEGURIDAD CIUDADANA Y DEFENSA CIVIL

Sin otro particular y reiterándole mis cordiales saludos, me despido de usted.

Atentamente,



MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE
HUANCHACO
CPC. Monica E. Guzman Sosa
GERENTE MUNICIPAL

(044) 461 313  Municipalidad Distrital de Huanchaco
 www.munihuanchaco.gob.pe  munidhuanchaco@gmail.com  Av. La Ribera N° 165 - Huanchaco

Anexo N° 8

**SOLICITUD PARA RECOPILAR DOCUMENTOS DE GESTIÓN Y EL
LLENADO DE LA CARTA DE AUTORIZACIÓN DE INFORMACIÓN DE LA
MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE HUANCHACO**

 UNIVERSIDAD
PRIVADA DEL NORTE

MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE HUANCHACO
UNIDAD DE RECURSOS HUMANOS
25 MAYO 2021
RECIBIDO
Hora: 9:18 Folios:

MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE HUANCHACO
RECIBIDO
24 MAYO 2021
Folio: 2
GERENCIA MUNICIPAL
Hora: 08:37

Trujillo, 20 de mayo del 2021

Ing. Estay García Castillo
Alcalde
MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE HUANCHACO

Presente. -

De mi consideración

Reciba mi más cordial saludo a nombre de la carrera de Administración de la Universidad Privada del Norte.

El motivo de la presente es expresarle mi agradecimiento por las facilidades brindadas a nuestros Bachilleres de la carrera de Administración **Dallyn Vecky Franco Quispe**, con código N00082813 y **Victor Hugo Calderón García** con código N00057736, quienes se encuentran desarrollando su Tesis referente al: **“Empowerment en los niveles gerenciales de la Municipalidad Distrital de Huanchaco, Trujillo 2019”**.

Para la culminación exitosa de esta investigación es necesario seguir brindándoles su apoyo con el acceso a algunos de estos documentos de gestión: MOF, ROF, CAP y PAP del año 2019, así como la carta de autorización de uso de información.

Estoy segura que esta investigación será un aporte muy valioso para su gestión, y también será el documento con el que nuestros bachilleres finalmente podrán obtener el título de Licenciados en Administración.

Muchas gracias por su atención a la presente.

Atentamente,


Maria Eugenia Alfaro Sánchez
Coordinador de la Carrera de Administración
Facultad de Negocios
Universidad Privada del Norte
Laureate International Universities


MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE HUANCHACO
RECIBIDO
21 MAYO 2021
HORA: 02:55 PM
ALCALDIA

Av. Del Ejército 920 - Urb. El Molino
Trujillo - La Libertad
www.upn.edu.pe

- 929 957 974
- dallynfrancoquispe@hotmail.com

Anexo N° 9

**PROCESO DOCUMENTARIO PARA OBTENER LA INFORMACIÓN DE LA
MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE HUANCHACO**

 **MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE HUANCHACO**
"Año del Bicentenario del Perú: 200 años de Independencia"

INFORME N°495-2021- URRHH-OAF/MDH

A : CPC. VASQUEZ SANCHEZ CLARICSA DEL PILAR
Sub Gerente de Planificación y Racionalización

DE : ECON. JEAN PIERRE OLIVRY CORTEZ
Unidad de Recursos Humanos

ASUNTO : SOLICITA INFORMACIÓN

REF. : EXP. ADMINISTRATIVO 005397-2021-01


FECHA : Huanchaco, 26 de mayo del 2021.





Por medio del presente me dirijo a usted para saludarla cordialmente y en virtud a lo solicitado por los Srs. VICTOR HUGO CALDERON GARCIA y DALLYN VECKY FRANCO QUISPE, quienes solicitan se les brinde los Documentos de gestión MOF y ROF del año 2019 y proceda a llenar la carta de autorización de uso de información adjuntado en el expediente administrativo 5397-2021, al ser la representante del área, todo esto a razón del desarrollo de su tesis

Es cuanto informo a su despacho para conocimiento y fines pertinentes, salvo mejor parecer.

Atentamente;


Econ. Jean Pierre Olivry Cortez
JEFE UNIDAD DE RECURSOS HUMANOS



**MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE HUANCHACO**
UNIDAD DE PLANIFICACIÓN Y RACIONALIZACIÓN
“Año del Bicentenario del Perú: 200 años de independencia”

INFORME N° 053-2021- UPyR/MDH

A : ECON. JEAN PIERRE OLIVRY CORTEZ
JEFE DE UNIDAD DE RECURSOS HUMANOS


DE : CPC. CLARISCA DEL PILAR VASQUEZ SANCHEZ
JEFE DE UNIDAD DE PLANIFICACION Y RACIONALIZACION

CC : CPC. YESENIA J. RIVERA GIL
JEFE DE OFICINA DE PLANEAMIENTO Y PRESUPUESTO

REFERENCIA : INFORME N°495-2021-URRHH-OAF/MDH
EXP. ADMINISTRATIVO 005397-2021-01

ASUNTO : INFORMACION SOLICITADA

FECHA : Huanchaco, 27 de Mayo del 2021



Es grato dirigirme a Usted para saludarlo cordialmente y a la vez manifestarle lo siguiente:

Que, mediante Informe N°495-2021-URRHH-OAF/MDH, la Unidad de Recursos Humanos solicita información de los documentos de gestión MOF y ROF año 2019 y llenar la carta de autorización de uso de información adjuntando en el expediente administrativo N°5397-2021 ingresado el 25 de mayo del presente año.

Por lo que en atención al documento se remite un **CD CON EL ROF 2019 Y MOF 2013**.


Cabe mencionar que el MOF con el que se cuenta es del año 2013 debido a que según la Resolución de Presidencia Ejecutiva N° 052-2016- SERVIR-PE, la Autoridad Nacional del Servicio Civil – SERVIR, aprueba la Directiva N°001-2016-SERVIR/GDSRH “Norma para la Gestión de Procesos de Diseño de Puestos y formulación del Manual de Perfiles de Puesto – MPP”, que reemplaza la Directiva N°001-2013-SERVIR/GDSRH, “Formulación del Manual de Perfiles de Puestos”, con la cual se dejó sin efecto la Directiva N°001-95-INAP/DNR “Normas para la Formulación del Manual de Organización y Funciones”.

En ese sentido el documento de gestión denominado “Manual de Organización y Funciones (MOF)”, ya no corresponde su elaboración ni actualización debido que fue reemplazado por el Manual de Perfil de Puestos que según artículo 13º de la directiva citada es “responsabilidad de la oficina de recursos humanos de la entidad.....”

Con respecto a la carta de autorización de uso de información, esta Unidad no puede disponer sobre autorización, si bien en esta Unidad se elabora los documentos de gestión pero no es facultad de autorizar dichos conceptos, teniendo en cuenta que existen los rangos jerárquicos, motivo por el cual se remite la información por ser de manera transparente y publica.

Sin otro particular, me despido de Usted.



Atentamente.


C.P.C. CLARISCA DEL PILAR VASQUEZ SANCHEZ
JEFE DE UNIDAD DE PLANIFICACION Y RACIONALIZACION

(044) 461 313 Municipalidad Distrital de Huanchaco
www.munihuanchaco.gob.pe msadhuanchaco@gmail.com Av. La Ribera N° 165 - Huanchaco


Anexo N° 10

CARTA DE USO DE INFORMACIÓN DE LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE HUANCHACO

CARTA DE AUTORIZACIÓN DE USO DE INFORMACIÓN DE EMPRESA			
Yo <u>LIC JEAN PIERRE OLIVRY CORTEZ</u>			
<small>(Nombre del representante legal o persona facultada en permitir el uso de datos)</small>			
identificado con DNI <u>18216891</u> , en mi calidad de <u>JEFE DE UNIDAD DE RECURSOS HUMANOS</u>			
<small>(Nombre del puesto del representante legal o persona facultada en permitir el uso de datos)</small>			
del área de <u>RECURSOS HUMANOS</u>			
<small>(Nombre del área de la empresa)</small>			
de la empresa/institución <u>MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE HUANCHACO</u>			
<small>(Nombre de la empresa)</small>			
con R.U.C N° <u>20167736468</u> , ubicada en la ciudad de <u>TRUJILLO</u>			
OTORGO LA AUTORIZACIÓN,			
A la señorita Dallyn Vecky Franco Quispe identificada con DNI N° 70381195 y al joven Víctor Hugo Calderón García identificado con DNI N° 72214726, egresados de la Carrera Profesional de Administración para que utilice la siguiente información de la empresa: Documentos de Gestión tales como: ROF, MOF, CAP y PAP del año 2019 con la finalidad de que puedan desarrollar su Tesis para optar al grado de Título Profesional .			
Recuerda que para el trámite deberás adjuntar también, el siguiente requisito según tipo de empresa:			
<ul style="list-style-type: none"> • Vigencia de Poder. <i>(para el caso de empresas privadas)</i>. • ROF / MOF / Resolución de designación, u otro documento que evidencie que el firmante está facultado para autorizar el uso de la información de la organización. <i>(para el caso de empresas públicas)</i> • Copia del DNI del Representante Legal o Representante del área para validar su firma en el formato. 			
Indicar si el Representante que autoriza la información de la empresa, solicita mantener el nombre o cualquier distintivo de la empresa en reserva, marcando con una "X" la opción seleccionada.			
<input type="checkbox"/> Mantener en Reserva el nombre o cualquier distintivo de la empresa; o <input checked="" type="checkbox"/> Mencionar el nombre de la empresa.			
 MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE HUANCHACO Econ. Jean Pierre Olivry Cortez JEFE UNIDAD DE RECURSOS HUMANOS			
Firma y sello del Representante Legal o Representante del área			
DNI: <u>18216891</u>			
CÓDIGO DE DOCUMENTO	COR-F-REC-VAC-05.04	NÚMERO VERSIÓN	07
FECHA DE VIGENCIA	21/09/2020	PÁGINA	Página 1 de 1

Anexo N° 11

VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO

 UNIVERSIDAD PRIVADA DEL NORTE RÚBRICA DE EVALUACIÓN DE TRABAJO DE INVESTIGACIÓN				
RÚBRICA DE EVALUACIÓN DE INSTRUMENTOS EMPLEADOS EN UNA INVESTIGACIÓN DE Emplear para evaluar investigaciones descriptivas que hayan empleado instrumentos de medida				
Título de la investigación: EMPOWERMENT EN LOS NIVELES GERENCIALES DE LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE HUANCHACO, TRUJILLO, 2019				
Nombres y apellidos del evaluador : HIGINIO GUILLERMO WONG AITKEN				
Sede: TRUJILLO		Carrera: ADMINISTRACIÓN	Facultad: NEGOCIOS	
Este formato se desarrolló con el proposito de evaluar la pertinencia del instrumento que se utilizará en la investigación. En la metodología se debe expresar todos los puntos que se mencionan líneas abajo, con relación al instrumento.				
Criterios de evaluación				
Sección	Item	Reportado en la página	Cumple	
General	Adaptación del instrumento	Describe el procedimiento de adaptacion del instrumento de medida a la cultura	Si	si o no
Validez	Contenido	¿El contenido de los Items del instrumento (por ej. Las preguntas de un cuestionario) miden las dimensiones o variables del estudio ?	Si	si o no
	Constructo (debe estar una de estas dos posibilidades)	*Presenta el analisis factorial (exploratorio y confirmatorio)	Si	si o no
**Presenta el criterio externo (prueba, experto, población) (Si corresponde)		Si	si o no	
Fiabilidad	Metodo	Describe el metodo de fiabilidad utilizado (Consistencia interna, tes-retest, formas paralelas)	Si	si o no
	Coficiente	Describe el coeficiente de fiabilidad utilizado y lo justifica (Alfa de Cronbach, Omega, Kuder Richardson 20)	Si	si o no
* Analisis estadistico de reducción de datos por lo que tienen en comun				
**Relacion con otras variables, se observa la correlación de la prueba con otras variables.				
Referencia de consulta: https://matcris5.files.wordpress.com/2014/04/fiabilidad-tests-y-escalas-morales-2007.pdf				

Anexo N° 12
HOJA DE OBSERVACIÓN N°1

Investigadores: Dallyn Vecky Franco Quispe & Víctor Hugo Calderón García

Institución: Municipalidad Distrital de Huanchaco

Fecha: Miércoles, 13 de noviembre del 2019

Hora de inicio: 10:00 am

Hora de fin: 12:00 pm

ÍTEM	SITUACIÓN OBSERVADA	SÍ / NO	OBSERVACIONES
1	Existencia de programas de capacitación para el personal	No	Comentarios internos
2	Registro de asistencia diaria de ingreso y salida	Sí	Sistema biométrico
3	Existencia de Manuales de Gestión	Sí	Documentación física
4	Promoción de línea de carrera	No	Cargos de confianza seleccionados por el Alcalde
5	Reconocimiento de horas extra	No	Comentarios internos
6	Reuniones de feedback (semanal, quincenal, mensual, etc.)	No	
7	Alcance de Manuales de Gestión	No	
8	Presupuesto para programas de capacitación para el personal	No	
9	Socialización de información de la Municipalidad Distrital de Huanchaco	No	

Anexo N° 13

MATRIZ DE OPERACIONALIZACIÓN

PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	OBJETIVO DE INVESTIGACIÓN	VARIABLE DE ESTUDIO	DIMENSIONES	INDICADORES	METODOLOGÍA
General					
¿Cuál es el nivel de empowerment en los niveles jerárquicos en la Municipalidad Distrital De Huanchaco, Trujillo, 2019?	Determinar el estado situacional del empowerment en los niveles jerárquicos de la Municipalidad Distrital De Huanchaco, Trujillo, 2019.	Empowerment	Oportunidades de desarrollo	Capacitaciones	TIPO DE ESTUDIO: El tipo de investigación es no experimental; puesto que, no se va a manipular la variable; transversal, porque se analizará en un periodo determinado de tiempo (un año); descriptiva-comparativa; debido a que, se describirá la variable objeto de estudio y se realizará comparaciones de algunas características.
Específico					
¿Cuál es el nivel de empowerment por sexo (hombres, mujeres) dentro de la Municipalidad Distrital de Huanchaco, Trujillo, 2019?	Identificar el empowerment por sexo (hombres o mujeres) a nivel jerárquico dentro de la Municipalidad Distrital De Huanchaco, Trujillo, 2019.		Información	Manuales de Gestión	

<p>¿Cuál es el nivel de empowerment por puesto laboral (gerentes o subgerentes) a nivel jerárquico dentro de la Municipalidad Distrital De Huanchaco, Trujillo, 2019?</p>	<p>Identificar el empowerment por puesto laboral (gerentes o subgerentes) a nivel jerárquico dentro de la Municipalidad Distrital De Huanchaco, Trujillo, 2019.</p>		<p>Recursos</p>	<p>POBLACIÓN: Todos los trabajadores que ocupen la denominación de Total Ocupados de la Municipalidad Distrital de Huanchaco: 91 colaboradores.</p>
<p>¿Cuál es el nivel de empowerment por edades (edad cronológica) a nivel jerárquico dentro de la Municipalidad Distrital De Huanchaco, Trujillo, 2019?</p>	<p>Identificar el empowerment por edades (edad cronológica) a nivel jerárquico dentro de la Municipalidad Distrital De Huanchaco, Trujillo, 2019.</p>		<p>Apoyo</p>	<p>MUESTRA: 10 gerentes y 30 subgerentes. Dando un total de 40 colaboradores.</p> <p>TÉCNICAS E INSTRUMENTOS: VARIABLE: Empowerment TÉCNICA: Encuesta. INSTRUMENTO: Cuestionario de Empoderamiento Estructural de Jáimez, M. J. & Bretones, F. D. (2013).</p>

Anexo N° 14

ORGANIGRAMA DE LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE HUANCHACO

